

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Personální řízení ve společnosti Ondřejovická strojírna, a. s.

Personnel management at Ondřejovická strojírna, a. s.

AUTOR: Eva Kouřilová

STUDIJNÍ PROGRAM: B2343 Výroba a ekonomika ve strojírenství

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Libor Rejf CSc.

PRAHA 2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kouřilová** Jméno: **Eva** Osobní číslo: **419849**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávající katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Personální řízení ve společnosti Ondřejovická strojírna, a.s.

Název bakalářské práce anglicky:

Personnel management at Ondřejovická Strojírna a.s.

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod - zdůvodnění zadání
2. Teoretická část - teorie personálního řízení
3. Analytická část - analýza situace podniku v oblasti personálního řízení
4. Návrhová část - návrhy k zefektivnění personálního řízení v podniku
5. Závěr - celkové zhodnocení

Seznam doporučené literatury:

Milkovich, G.T., Bodreau, J.W.: Řízení lidských zdrojů. Grada. Praha 1993
Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Grada Publishink, a.s., Praha 2002

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

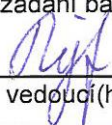
Ing. Libor Rejf CSc., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

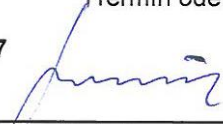
Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:


Datum zadání bakalářské práce: **10.04.2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.07.2017**

Platnost zadání bakalářské práce: **25.08.2017**


Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

3.5.2017
Datum převzetí zadání


Podpis studentky

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a použila pouze prameny a literaturu uvedené v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne:

.....

Podpis

Poděkování

Srdečné poděkování patří mému vedoucímu bakalářské práce Ing. Liboru Rejfovi CSc., za odborné vedení a cenné rady.

Zvláštní poděkování patří panu Ing. Romanu Stárkovi, řediteli společnosti Ondřejovická strojírna, a. s. a Evženu Zondlákovi, personalistovi, za umožnění napsání mé bakalářské práce.

Zároveň bych také ráda poděkovala mé rodině za podporu během studia.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá personálním řízením v Ondřejovické strojírně, a. s. V teoretické části jsou popsány základní oblasti řízení lidských zdrojů. V analytické části je popsána současná situace ve společnosti, na kterou navazuje návrhová část. Cílem je zhodnotit situaci dané firmy z pohledu řízení lidských zdrojů a snažit se navrhnout opatření k celkovému zlepšení.

Klíčová slova

personální řízení, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, nábor zaměstnanců, vzdělávání, motivace

Abstract

This bachelor thesis focuses on personnel management at Ondřejovická strojírna, a. s. The theoretical part describes fields of human resources management. The analytical part is focused on the current situation in the company, which is followed by the design part. The aim is to evaluate the company's situation from the point of view of human resources management and to try to propose measures for overall improvement.

Keywords

personnel management, human resources management, human resources activities, recruitment, education, motivation

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Teoretická část.....	10
2.1. Řízení lidských zdrojů.....	10
2.1.1. Úkoly řízení lidských zdrojů	10
2.1.2. Hodnota lidských zdrojů	12
2.1.3. Poslání personalisty.....	12
2.1.4. Hlavní druhy činností personálního oddělení.....	13
2.1.5. Organizace personálního oddělení	14
2.1.6. Význam a přínos personální práce pro podnik.....	15
2.2. Získávání zaměstnanců	15
2.2.1. Proces získávání zaměstnanců.....	16
2.2.2. Vnitřní zdroje zaměstnanců.....	16
2.2.3. Vnější zdroje zaměstnanců.....	16
2.2.4. Metody získávání zaměstnanců.....	17
2.3. Výběr zaměstnanců	17
2.3.1. Metody výběru zaměstnanců.....	18
2.4. Přijímání a adaptace zaměstnanců.....	19
2.4.1. Přijímání zaměstnanců	19
2.4.2. Adaptace zaměstnanců	20
2.5. Vzdělávání zaměstnanců.....	20
2.5.1. Metody vzdělávání	21
2.5.2. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.....	22
2.6. Hodnocení zaměstnanců.....	22
2.7. Odměňování zaměstnanců.....	24
2.7.1. Mzdy	25
2.8. Motivace zaměstnanců	27
2.8.1. Formy motivace.....	27
2.9. Bezpečnost při práci, ochrana zaměstnanců a péče.....	28
2.9.1. Péče o zaměstnance	28
2.9.2. Bezpečnost práce.....	28
2.10. Ukončení pracovního poměru	29
2.11. Personální informační systém	30
3. Analytická část.....	31
3.1. Představení podniku Ondřejovická strojírna, a. s.....	31
3.1.1. Historie	31

3.1.2.	Ondřejovická strojírna, a. s.....	32
3.1.3.	Předmět podnikání.....	32
3.1.4.	Zázemí.....	34
3.1.5.	Orgány společnosti a jejich působnost	34
3.1.6.	Personál	35
3.2.	Organizace společnosti.....	37
3.2.1.	Vnitřní organizace společnosti	37
3.2.2.	Organizační schéma	37
3.2.3.	Popis funkčního místa	37
3.3.	Řízení společnosti	37
3.3.1.	Zásady řízení společnosti	37
3.4.	Působnost úseků	39
3.4.1.	Obchodní úsek.....	39
3.4.2.	Úsek řízení jakosti výroby.....	39
3.4.3.	Technický úsek.....	39
3.4.4.	Výrobní úsek	40
3.4.5.	Úsek údržby.....	40
3.4.6.	Ekonomický úsek	40
3.5.	Strategické řízení společnosti.....	41
3.5.1.	Systém managementu společnosti.....	41
3.5.2.	Orientace řízení	41
3.5.3.	Organizace řízení.....	42
3.6.	Akční plány	43
3.6.1.	Definice pojmu	43
3.6.2.	Aplikace akčních plánů	43
3.6.3.	Přijímání a vyhodnocování akčních plánů	43
3.7.	Organizace personálního oddělení ve společnosti.....	43
3.8.	Nábor a příjem zaměstnanců	44
3.8.1.	Popis současného stavu	44
3.9.	Metody výběru zaměstnanců.....	50
3.10.	Adaptace.....	51
3.11.	Vzdělávání zaměstnanců	52
3.11.1.	Sebevzdělávání.....	55
3.11.2.	Neplánované vzdělávání	56
3.12.	Motivace a hodnocení zaměstnanců.....	56
4.	Návrhová část.....	60

4.1.	Nábor a příjem zaměstnanců	61
4.2.	Adaptace zaměstnanců	63
4.3.	Motivace zaměstnanců	64
4.4.	Proces řízení pracovního výkonu	64
4.5.	Hodnocení zaměstnanců.....	65
4.6.	Tvorba plánu osobního rozvoje.....	65
4.7.	Firemní a personální strategie	66
5.	Závěr	68
	Přehled zkratk.....	69
	Přehled cizích slov	71
	Seznam použité literatury.....	72
	Seznam obrázků	73
	Seznam grafů.....	74
	Seznam tabulek	75
	Seznam příloh.....	76
	Přílohy	77

1. Úvod

Lidské zdroje jsou spolu s materiálními, finančními a informačními zdroji základem fungování každé organizace. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, jako je získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování činností, výsledků práce, pracovní schopnosti a pracovní chování. Proto je nezbytně nutné se těmto oblastem dostatečně věnovat.

V mé bakalářské práci se budu věnovat personálnímu řízení ve společnosti Ondřejovická strojírna, a. s.

Cílem této práce je analyzovat společnost Ondřejovická strojírna, a. s., vyhodnotit aktuální stav a na základě zjištěných informací navrhnout vhodná opatření. V teoretické části rozeberu činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. V analytické části představím společnost, její historii, vznik a zanalyzuji její současnou situaci v základních oblastech řízení lidských zdrojů jako je strategické řízení společnosti, nábor a příjem zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, jejich adaptaci, vzdělávání a motivaci. Návrhová část bude sloužit ke zhodnocení situace společnosti Ondřejovická strojírna, a. s. a k návrhům změn, které pomohou zefektivnit celý proces řízení lidských zdrojů.

2. Teoretická část

2.1. Řízení lidských zdrojů

Obchodní společnost může úspěšně fungovat pouze tehdy, pokud se jí podaří využívat efektivně čtyři základní zdroje:

- finanční zdroje,
- materiální zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Řízení lidských zdrojů tvoří část podnikového řízení zaměřující se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, jako je získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování činností, výsledků práce, pracovní schopnosti a pracovní chování.

V oblasti řízení ŘLZ má za úkol, aby ve správnou dobu byl správný počet správných lidí na správném místě. [1]

2.1.1. Úkoly řízení lidských zdrojů

Nejdůležitějším úkolem ŘLZ je zvyšování produktivity, kvalifikace a výrobků se zvýšenou přidanou hodnotou dané organizace. Svého účelu dosahuje pomocí plnění určitých úkolů, které aktuálně zohledňují problémy dané společnosti. Z těchto důvodů je důležité definovat 4 základní cíle:

Společenský cíl

Organizace musí přistupovat k požadavkům a vlivům společnosti tak, aby byl jejich dopad minimálně negativní a je zodpovědná za dodržování zákonů. Výrobky musí být přínosem pro společnost.

Organizační cíl

Organizace využívá pracovní sílu ke zvýšení efektivity, patří zde činnosti jako:

- legislativní požadavky,
- výběr zaměstnanců,
- výcvik a zaškolování,
- kontrolní činnosti.

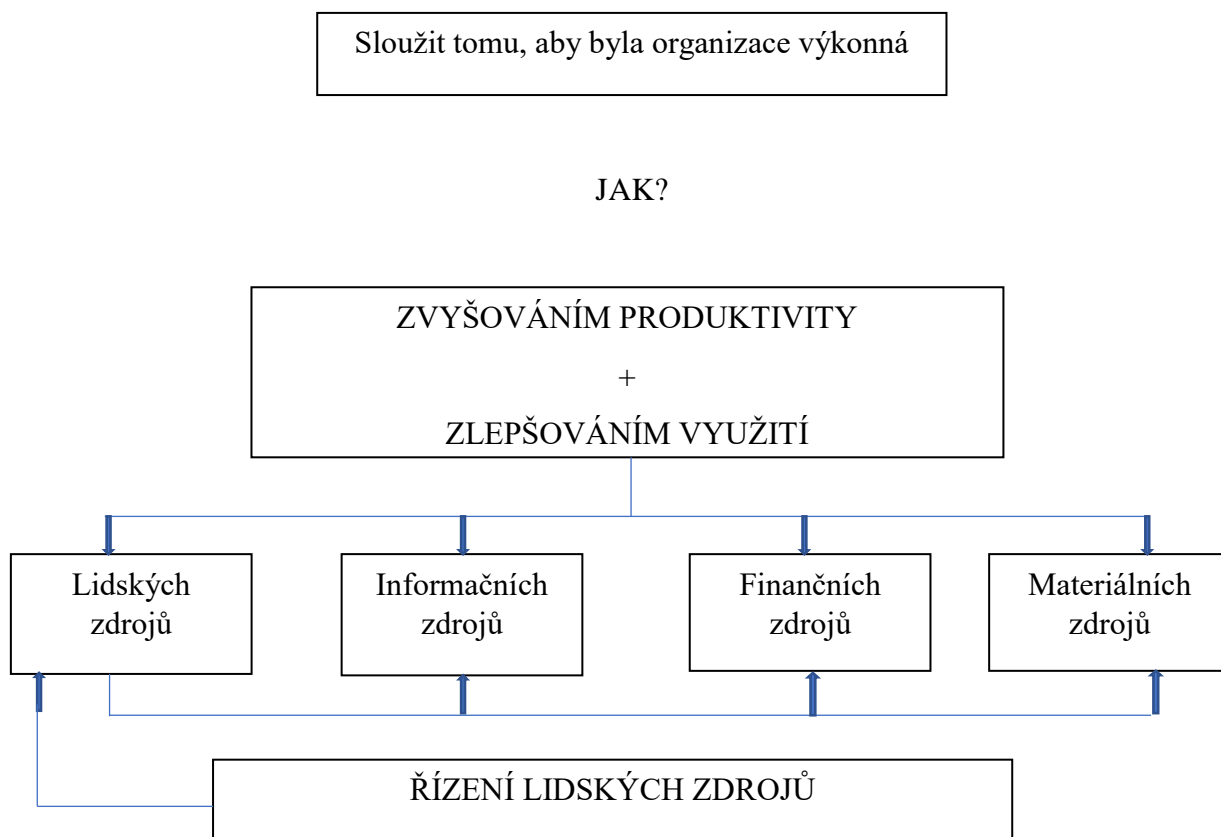
Funkční cíl

Hodnocení výkonnosti, umístování zaměstnanců a kontrolní činnosti, jsou procesy, které přispívají ke splnění tohoto cíle.

Osobní cíl

Organizace vytváří soulad mezi osobními cíli zaměstnanců, aby byli správně motivováni, podporováni a udrženi na svých pracovních pozicích. [2]

Obecný úkol řízení lidských zdrojů názorně zobrazuje schéma:



Obrázek 1: Schéma obecného úkolu řízení lidských zdrojů [3]

2.1.2. Hodnota lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou považovány za nejcennější a v rozvinutých ekonomikách i za nejdražší zdroj. Zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem v každé organizaci.

Zaměstnanci značně ovlivňují:

- stanovení celkové strategie a cíle organizace,
- rozdělování finančních zdrojů,
- uplatnění produktů na trhu,
- kvalitu produkce.

O lidských zdrojích se často uvažuje jen v rovině nákladů, často se zapomíná na jejich přínos pro podnik. Personalisté musí poukazovat na návratnost prostředků do nich vložených, jinak budou vynaloženy jinde na úkor pracovních sil. [1]

2.1.3. Poslání personalisty

Každý zaměstnanec se v podstatě zabývá personálními problémy a je tudíž do určité míry personalistou. Odborné rady v personální oblasti mohou však dávat pouze personalisté.

Personalista navrhuje taková řešení, která mají v sobě úvahu o ziscích, a zároveň i o nákladech. Personalisté se navzájem doplňují a podporují, v žádném případě by neměli mezi sebou soupeřit. Jejich poslání je významné ve třech základních oblastech:

- **Personalista – obchodní partner**

V této oblasti musí personalista sladit program rozvoje lidských zdrojů s podnikatelskou strategií. Základem je, aby chápal obchodní a finanční situaci podniku.

- **Personalista – poradce**

V této oblasti má personalista 4 hlavní úkoly:

- Musí sledovat nejnovější vývoj na vnější straně organizace a přizpůsobovat mu strategii podniku v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Pozici organizace objasňuje i lidem mimo ni.
- Je prostředníkem mezi pracovníky a vedoucími pracovníky, kdy tlumočí jejich názory a pocity. Je důvěryhodný zdroj informací.
- Usnadňuje komunikaci mezi zaměstnanci, organizací a společností.

- **Personalista – obhájce**

Zajišťuje, aby bylo se zaměstnanci jednáno spravedlivě. Podílí se například na rozhodnutích jako je:

- koho přijmout do zaměstnání,
- kolik vyplácet na mzdách,
- koho povýšit,
- jak přistupovat k nespokojeným pracovníkům,
- koho propustit apod.

Pocit méněcennosti a nespravedlivého zacházení totiž ovlivňuje chování a přístup k práci zaměstnance, přispívá také k absenci a nízké motivaci. [1]

2.1.4. Hlavní druhy činností personálního oddělení

Práce s lidskými zdroji v organizaci je realizována pomocí dílčích činností. Výčty těchto činností se mohou lišit v jednotlivých organizacích. Z tohoto důvodu jsou zde uvedeny ty nejvýznamnější:

- **analýza pracovních pozic:** definování pracovních činností realizovaných na jednotlivých pracovních pozicích v rámci organizace,
- **vytváření pracovních pozic:** seskupování definovaných pracovních činností a doprovodných podmínek do popisů jednotlivých pozic v organizační struktuře,
- **průzkum trhu práce:** zjišťování zdrojů pracovních sil pro organizaci, zajištění kvality pracovních sil,
- **personální plánování:** sestavování plánů potřeb zaměstnanců, jejich rozmístění a jejich rozvoje,
- **získávání zaměstnanců:** nábor a výběr zaměstnanců na volné pracovní pozice v organizaci,
- **rozmisťování zaměstnanců na pracovní pozice,**
- **hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců:** průběžné informování zaměstnance o jeho pracovní výkonnosti a jak je s ním organizace spokojena,
- **odměňování zaměstnanců,**
- **vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců:** rozvinutí pracovních schopností zaměstnanců směrem k potřebám a cílům organizace,
- **pracovní vztahy zaměstnanců:** vnitřní způsob jednání mezi zaměstnanci,

- **péče o zaměstnance:** ovlivňuje stabilizaci zaměstnanců, postoje k organizaci a zprostředkovává i intenzitu pracovního výkonu,
- **řízení kariéry zaměstnanců,**
- **personální informační systém:** dnes jde nejčastěji o SW aplikace, které spravují informace o zaměstnancích,
- **uplatňování a dodržování zákoníku práce,**
- **ukončování pracovního poměru zaměstnanců.** [4]

V kapitole 4. Analytická část se budu zabývat pouze činnostmi, které jsou klíčové pro danou organizaci.

2.1.5. Organizace personálního oddělení

Toto specializované oddělení vznikne obvykle tehdy, když se stanou činnosti v personální oblasti pro ostatní přítěží. Většinou jsou očekávané výhody vyšší, než náklady na jejich pořízení a provoz. Do té doby tyto činnosti spravují samotní vedoucí či pověření podřízení.

Při vzniku tohoto oddělení je obvykle vnitřní struktura malá a plní funkce vedoucího střední úrovně. Vnitřní uspořádání závisí zpravidla na velikosti podniku a na škále personálních činností, které podnik zajišťuje. Malé podniky většinou personální útvar vůbec nemají.

Organizační struktura personálního oddělení ve větším podniku má většinou podobu:

- oddělení zaměstnávání,
- oddělení personální rozvoje,
- oddělení odměňování,
- oddělení pracovních vztahů,
- oddělení personálního plánování,
- oddělení zdravotní péče,
- oddělení péče o pracovníky,
- oddělení metodické a výzkumné.

Ve vyspělých zemích přibývá podniků, kdy má vedoucí personálního útvaru postavení náměstka ředitele nebo v nichž je personální útvar útvarem se zvláštním statutem. Ředitel je prakticky druhou nejvyšší funkcí ve firmě. [1,2]

2.1.6. Význam a přínos personální práce pro podnik

Personální práce zvyšuje výkonnost a ekonomickou úspěšnost firmy. Má vliv nejen na hospodářské výsledky, ale i na velikost zisku organizace:

1. redukování zbytečných výdajů,
2. snižování absence pracovníků,
3. eliminace ztrátových časů pracovníků,
4. minimalizace fluktuace pracovníků a nákladů s tím spojených,
5. zavádění efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci,
6. přiměřené vzdělávání a rozvoj pracovníků,
7. snížení plýtvání materiálem pomocí překonání špatných pracovních návyků,
8. uzavírání pracovního poměru jen s nejlepšími uchazeči o práci,
9. formování pracovní síly tak, že optimálně plní podnikové cíle,
10. uplatňování vhodného systému stimulace a odměňování,
11. podněcování pracovníků k co nejlepší činnosti,
12. vytváření pracovních týmů, které umožňují zvyšování produktivity práce i osobní uspokojení pracovníků.

Přístupy k personálnímu řízení se mění v čase, hraje zde roli i módní vliv – uspořádání pracoviště, organizace práce apod. [1]

2.2. Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit zájem uchazečů o práci, vytváří skupiny vhodných zájemců o práci, z nichž lze vybírat a díky nimž nahrazovat odcházející zaměstnance nebo přijmout zaměstnance nové. Tato činnost spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci.

Moderní získávání zaměstnanců usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale i o získávání lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců organizace. [1]

2.2.1. Proces získávání zaměstnanců

Pro efektivní získávání zaměstnanců se předpokládá znalost povahy jednotlivých pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. [3]

2.2.2. Vnitřní zdroje zaměstnanců

Vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace. Jejich získávání je výhodné z hlediska:

- možnosti postupu,
- nízkých nákladů na získání lidí,
- zlepšování pracovní morálky, klimatu v organizaci, iniciativy a angažovanosti, protože zaměstnanci dostávají nabídky učit se a příležitost růstu,
- snižování fluktuace a stabilizace zaměstnanců.

Mají i své nevýhody:

- větší náklady na vzdělání,
- zklamání kolegů, rivalita,
- automatické povyšování. [1]

2.2.3. Vnější zdroje zaměstnanců

Zaměstnanci z vnějšího trhu práce přinášejí jiný pohled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů. To může vést ke změnám a inspiraci v organizaci a jiné výhody:

- širší možnost výběru,
- nové pohledy, názory, zkušenosti zvenku,
- nižší náklady na vzdělání nových zaměstnanců.

Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějšku jsou například:

- vyšší náklady na získání pracovníků,
- zvyšování fluktuace,
- riziko zkušební lhůty,
- stres z přechodu na nové působiště,
- představa vyššího platu. [1,3]

2.2.4. Metody získávání zaměstnanců

Existuje mnoho metod k získávání zaměstnanců, ale ne každá je vhodná pro konkrétní pracovní pozici, proto se personalisté zaměřují na několik možností.

Nejznámější metody jsou:

- nabídka práce na vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- inzerce v tisku, rozhlase či televizi,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- pomocí veletrhu pracovních příležitostí,
- doporučení zaměstnanců,
- náborů na školách,
- spolupráce s profesními organizacemi, popřípadě odbory. [4]

2.3. Výběr zaměstnanců

Personální činnost výběr zaměstnanců navazuje na získávání zaměstnanců. Cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči ty, kteří budou výkonní, budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává a nebudou snižovat produktivitu práce a její kvalitu. Je proto nutné zvolit správná kritéria, která budou použita.

Výběr zaměstnanců lze rozdělit do několika kroků:

- zkoumání dotazníků a jiných dokumentů,
- předběžný pohovor, který doplní chybějící nebo vysvětlení uvedené informace,
- testy pro přijetí do zaměstnání,
- přijímací pohovor,
- zkoumání doporučení a kontrola hlavních údajů,
- hodnocení zdravotního stavu,
- rozhodnutí a přijetí,
- informování uchazečů o výsledku výběrového řízení. [1]

2.3.1. Metody výběru zaměstnanců

K výběru potencionálních zaměstnanců lze použít mnoho metod. Některé se používají skoro vždy, jako je přijímací pohovor, analýza životopisu, ověřování referencí. Personálním úkolem při tvorbě metodiky přijímacího řízení je stanovit ty, které budou na dané pozice použity a jaké informace budou jejich pomocí zjišťovány.

Nejpoužívanější metody jsou:

a) **Osobní dotazníky**

Dotazník je písemná forma údajů (kvalifikace, vlastnosti, praxe), které uchazeč o sobě poskytuje. Standardizovaný dotazník je hodnocen body a jejich vahou důležitosti.

b) **Životopisy**

Životopisy se v dnešní době používají u všech pracovních pozic, u důležitějších je součástí i průvodní dopis. Hodnotí se zde hlavně kvalifikace v oboru, dosažené výsledky, vzdělání a zvláštní dovednosti.

c) **Testy inteligence**

Jsou určeny k hodnocení schopností uchazeče samostatně myslet a plnit úkoly. Kladou důraz na psychické vlastnosti uchazeče.

d) **Testy osobnosti**

Jsou to psychologické testy, kde pomocí otázek a podnětů se zjistí rysy osobnosti. Hodnotí se, zda je uchazeč vhodný či nevhodný pro danou pracovní pozici.

e) **Testy pracovní způsobilosti**

- Testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, tzv. testy inteligence. Snaží se změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazečů o zaměstnání.
- Testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti, jako jsou kancelářské dovednosti nebo manuální zručnost.
- Testy osobnosti, jejichž účelem je zjistit, zda uchazeč v sobě neskrývá nějaký rizikový faktor.

f) **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor slouží k ověření předběžných informací o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Rozhovory zjišťují odbornou způsobilost uchazeče, jeho sociální charakteristiky i motivaci k práci.

Nejčastěji využívané metody pohovorů:

- pohovor jednoho s jedním,
- pohovor před komisí,
- pohovor určený k ověření odborných znalostí.

Uchazeč může být testován:

- jak jedná při řešení úkolů představující obvyklou náplň práce,
- jakých výsledků dosahuje při plnění měřitelného úkolu,
- jakými dovednostmi a schopnostmi disponuje, když řeší problém simulující situaci z mezilidských vztahů atd. [3]

2.4. Přijímání a adaptace zaměstnanců

2.4.1. Přijímání zaměstnanců

Pracovní poměr vzniká v zásadě třemi způsoby:

- pracovní smlouvou,
- volbou (podle zvláštních předpisů, popř. stanov),
- jmenováním (statutárním orgánem nebo podnikatelem).

Nejčastějším způsobem vzniku pracovního poměru je pracovní smlouva. Může být uzavřena jak písemně, tak ústně – do 1 měsíce. Měla by obsahovat náležitosti jako:

- sjednaný druh práce, na který je zaměstnanec přijímán,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Většina smluv obsahuje tzv. zkušební dobu (max. 3 měsíce). Pracovní poměr může být uzavřen na dobu určitou, což musí být ve smlouvě uvedeno nebo na dobu neurčitou (je to automatická možnost, pokud ve smlouvě není jednoznačně definovaná doba pracovního poměru).

Pracovní smlouva může obsahovat i jiné náležitosti, jako jsou výše mzdy, příslib přidělení bytu, zvýšení kvalifikace apod. [3]

2.4.2. Adaptace zaměstnanců

Organizace se snaží stabilizovat klíčové zaměstnance, a chce proto přispět k naplnění jejich osobních cílů. Problém stabilizace se dostává do popředí personální politiky zejména u nových zaměstnanců.

Noví zaměstnanci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace v novém sociálním prostředí. Sociální aspekty práce – vztahy se spolupracovníky – jsou pro mnoho lidí velmi důležité. [3]

2.5. Vzdelávání zaměstnanců

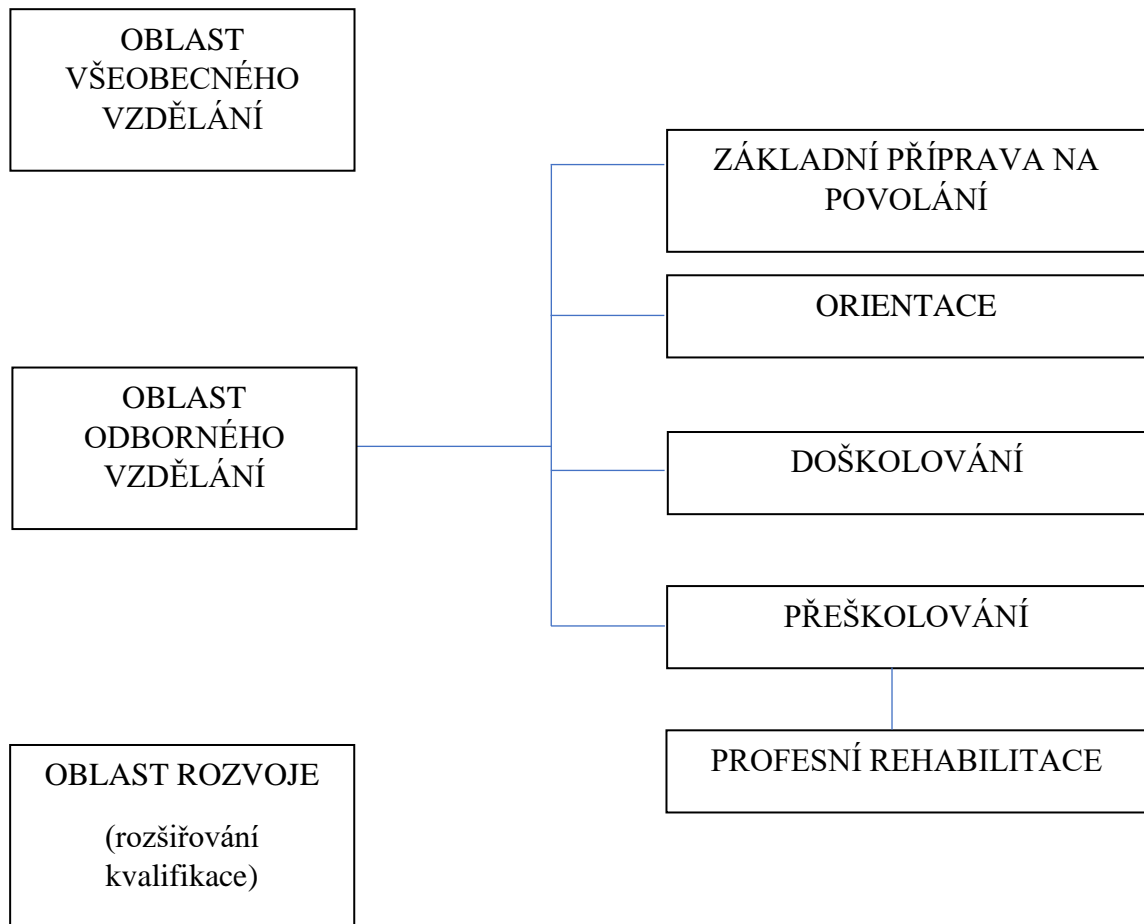
Zaměstnanec musí v dnešní době neustále rozšiřovat své znalosti a prohlubovat dovednosti, aby fungoval jako pracovní síla a zůstal zaměstnaný.

Základním zákonem podnikání i úspěšnosti je flexibilita a připravenost na změny. Tuto flexibilitu organizace tvoří lidé, kteří nejenže musí být připraveni na změnu, ale musí ji akceptovat a podporovat.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- **oblast všeobecného vzdělání** – v této oblasti se neuplatňuje aktivita podniku,
- **oblast odborného vzdělání** – formování specifických znalostí a dovedností,
- **oblast rozvoje** – získávání širší palety znalostí a dovedností, která je nezbytně nutná ke stávajícímu zaměstnání. [3]

Podrobněji tento systém zobrazuje schéma:



Obrázek 2: Schéma systému formování pracovních schopností člověka [3]

Nejefektivnějším podnikovým rozvojem zaměstnanců je systematické vzdělávání. Jedná se o neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad této politiky.

Cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání zaměstnanců organizace. Poté následuje fáze plánování podnikového vzdělávání (řeší se zde otázky rozpočtu, časového plánu apod.). Další fází je proces školení a realizace vzdělávacího procesu. Poslední a čtvrtou fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů a účinnosti metod. [3]

2.5.1. Metody vzdělávání

Postupně se vytvořily metody vzdělávání, které můžeme zařadit do dvou skupin:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce,
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Do první skupiny patří metody jako například instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pracovní porady a jiné.

V druhé skupině uplatňujeme metody jako přednášky, přednášky spojené s diskuzí, demonstrování, workshop, simulace, brainstorming, assessment centre, hraní rolí nebo také školení hrou. [4]

2.5.2. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Stanovení kritérií hodnocení je základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu. Například jedna z metod je porovnávání výsledků vstupních testů účastníků s testy prováděnými po ukončení vzdělávacího programu. Jiná je monitorování vzdělávacího procesu a programu. Obě tyto metody nejsou příliš spolehlivé, a proto se od nich ustupuje. Ve vyspělých zemích se přechází k neformálnímu hodnocení, které je založeno na informacích pocházejících přímo od školených zaměstnanců nebo od vedoucích. [12]

2.6. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších činností řízení firmy.

Obsahuje kroky:

- analýza splněných pracovních povinností,
- projednávání výsledků analýzy s hodnocenými pracovníky,
- hledání způsobů, jak zlepšit pracovní činnosti. [1]

Úkolem personalistů je měření výkonnosti, zjišťování a hodnocení vlastností zaměstnanců, které jsou pro pracovní činnost významné. Výkonnost zaměstnanců je spojena také s problémem efektivnosti. Je třeba proto posuzovat i podnikovou kulturu, neboť dobře vykonávaná špatná činnost způsobuje velké ztráty. Pouhé měření výkonů ještě nevypovídá o tom, zda jejich nízká úroveň plyne z nedostatečné motivace, z nedostatku schopností, z výkonnostních bariér nebo z absencí. [1]

Hodnocení práce obsahuje variace či kombinace čtyř základních metod pro určení hodnoty práce:

1. Metoda pořadí

- Jedná se o nejjednodušší a zároveň nejméně používanou metodu.
- Seřazuje se zde práce od nejjednodušší po nejnáročnější.
- Výhoda: jednoduchost a srozumitelnost, časová a organizační nenáročnost.
- Nevýhoda: efektivní použití pouze u malého množství práce, je málo přesná. Ukazuje pouze pořadí prací, ale ne jejich rozdíly.

2. Klasifikační metoda

- Vytváří se takzvaný katalog rozdělený do tříd nebo stupňů, které se liší v povinnostech, dovednostech, odpovědnosti a v dalších faktorech práce.
- Porovnáním s modelovými popisy práce každé třídy se určí relativní hodnota práce, která je pak zařazena do odpovídající třídy v organizaci.
- Výhoda: jednoduchost, srozumitelnost, snadná realizace. Při správném zpracování jsou výsledky hodnocení přijatelné.
- Nevýhoda: méně přesná, protože práci bere jako celek, sumárním způsobem.

3. Bodovací metoda

- Jedná se o nejpoužívanější metodu hodnocení práce, kdy se vytvářejí kvantitativní bodové stupnice.
- Bodové ohodnocení vychází z tzv. placených faktorů práce, jsou to takové charakteristiky práce, kterých si firma cení a je ochotna za ně zaplatit (znalosti, dovednosti, odpovědnost, úsilí atd.). Tyto faktory se dále dělí na subfaktory – vzdělání, rozhodování atd. Každá organizace by si měla své faktory a subfaktory volit co nejpřijatelněji pro své individuální potřeby.
- Každému faktoru, subfaktoru se přidělí určitá váha podle důležitosti. Váha odpovídá maximálnímu počtu bodů, které lze za určitý faktor získat. Součtem těchto bodů získáme celkové hodnocení pro práci na daném klíčovém pracovním místě.
- Výhoda: jednoduchost, snadné praktické využití při převádění do podoby mzdového tarifu.
- Nevýhoda: spotřeba času při vytváření bodové stupnice.

4. Metoda faktorového porovnání (metoda řad pořadí)

- Jedná se o variantu bodové metody, kdy se placené faktory nedělí na subfaktory, ale pracovní místa se porovnávají navzájem.
- Výsledkem je relativní hodnota práce, která se může transformovat do peněžního vyjádření. [5]

2.7. Odměňování zaměstnanců

Definice: *Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývající z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.* [3]

Z principu rovného odměňování musí být všechny výhody stejně dostupné pro muže i pro ženy.

Při odměňování je potřeba řešit dvě základní otázky:

1. Jaký je přínos odměn pro organizaci?
2. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Organizace usiluje o to, aby ustála konkurenci na trhu, a aby získala vhodný počet zaměstnanců. Zaměstnanci potřebují uspokojovat své potřeby a potřeby svých rodin, potřebují sociální jistotu, životní stabilitu a perspektivu. [3]

Vnější faktory ovlivňující systém odměn jsou:

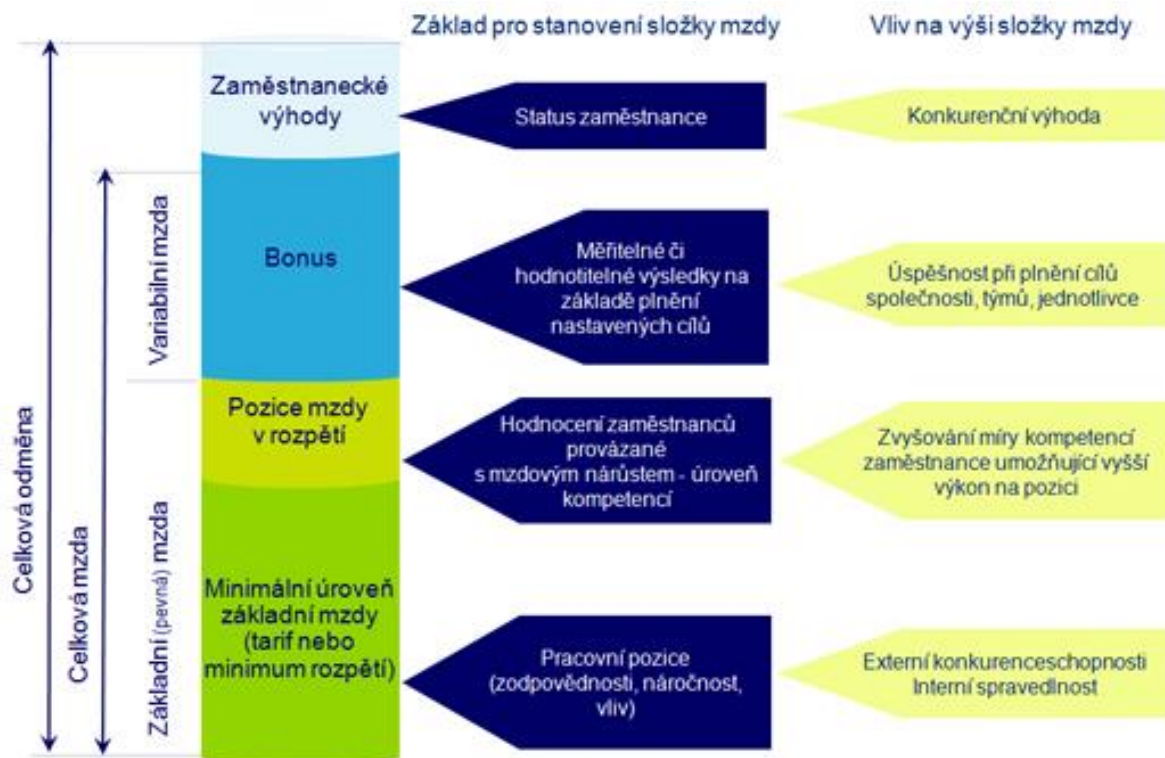
- populační vývoj,
- situace na trhu práce,
- kvalifikační struktura pracovníků,
- ekonomická a sociální politika vlády,
- apod.

Relativní hodnota práce je zohledněna v soustavě mzdových tarifů. Konkrétní výše mzdy je dotvářena v závislosti na výkonu zaměstnance pomocí mzdových forem. [3]

2.7.1. Mzdy

Základní mzdové formy:

- **Časová mzda a plat:** zpravidla hodinová, týdenní či měsíční. Její výhoda je ve srozumitelnosti a jednoduchosti.
- **Úkolová mzda:** pracovník je odměňován za určitou jednotku práce konkrétní částkou.
- **Podílová (provizní) mzda:** bývá používána v obchodní činnostech a službách.
- **Mzdy za očekávané výsledky práce** (smluvní mzda, programová mzda atd.)



Obrázek 3: Vztah zaměstnance a jeho mzdy [5]

Dodatkové mzdové formy:

- prémie,
- odměny,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- zaměstnanecké akcie,
- povinné a nepovinné příplatky atd.

K nefinančním odměnám patří například 5 týdnů dovolené, stravenky, pružná pracovní doba, notebook, občerstvení, nápoje. [5]

2.8. Motivace zaměstnanců

Motivace je jedna z věcí ze základních psychických procesů. Pohání nás něco dělat, je aktivována pomocí různých stimulů a souvisí s výkonností člověka.

2.8.1. Formy motivace

- vědomá a nevědomá motivace,
- primární a sekundární motivace,
- vnitřní a vnější motivace,
- pozitivní a negativní motivace. [6]

Základním pilířem při dosažení opravdové motivace zaměstnanců je Maslowova pyramida lidských potřeb. Jelikož je zaměstnanec člověk, má více potřeb k uspokojení než jen peníze. Potřebuje uznání a sebepotvrzení. Potřebuje také růst, objevovat nové možnosti, učit se novým věcem a vyvíjet se. Personalista musí jít příkladem. Poskytuje zaměstnancům vzájemnou důvěru, zpětnou vazbu v jejich snažení, respektuje je bez arogance či destruktivního chování. [7]



Obrázek 4: Maslowova pyramida lidských potřeb [7]

2.9. Bezpečnost při práci, ochrana zaměstnanců a péče

2.9.1. Péče o zaměstnance

Vedení organizace si stále více uvědomuje, že úspěšnost a konkurenceschopnost je ve velké míře závislá na zaměstnancích a jejich schopnostech, a proto jim věnuje náležitou péči. Kromě toho stále roste tlak odborů, státu a mezinárodních organizací na zkvalitňování péče o zaměstnance. Neexistuje jednoznačná a univerzální definice péče o zaměstnance, lze ji ale rozdělit do tří skupin:

- **povinná péče:** stanovena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami,
- **smluvní péče:** dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- **dobrovolná péče:** podněcována samotným zaměstnavatelem.

Péčí o zaměstnance, jako personální činnost zaměstnavatel, sleduje své zájmy, zároveň musí respektovat a celospolečenské zájmy a individuální zájmy pracovníků. [3]

2.9.2. Bezpečnost práce

Ze zákona má povinnost každá organizace poskytovat péči o zdraví a bezpečnost práce. Tato povinnost by neměla být pouze zákonná, ale i morální. U nás je tato činnost kontrolována ministerstvem práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Oblastní inspektorát práce.

Zaměstnavatelé jsou např. povinni:

- Vyhledávat, posuzovat a hodnotit rizika možného ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, informovat o nich zaměstnance a činit opatření k jejich ochraně.
- Zřizovat, udržovat a zlepšovat potřebná ochranná zařízení.
- Seznamovat zaměstnance s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti práce, pravidelně ověřovat znalosti těchto předpisů a kontrolovat jejich dodržování.

Výkonné složky – inspektoráty bezpečnosti práce mohou provádět kontroly bez dřívějšího upozornění, namátkově a dožadovat potřebné doklady a informace. [3]

2.10. Ukončení pracovního poměru

Jedná se o akt, kdy dochází k rozvázání nebo skončení pracovního poměru dle platné úpravy zákoníku práce.

Jde-li o odchod zaměstnance z vlastní iniciativy, jde o rezignaci na pracovní místo ze subjektivních příčin. Některé faktory vedoucí k rezignaci firma ovlivnit může jako:

- firemní politika,
- praxe,
- odměňování,
- pracovní náplň,
- kontrola,
- podmínky,
- prostředí.

Některé však ovlivnit nedokáže jako je faktor trhu práce nebo může jít o charakter zaměstnance. Důležitou roli hraje celková spokojenost v zaměstnání. Vhodným způsobem zjišťování důvodů, proč zaměstnanci odcházejí, je pohovor. Existují opatření ke snížení odchodu zaměstnanců, kam patří:

- zvýšení mezd, změna platového zařazení,
- zlepšení výběru pracovníků,
- zlepšení zaměstnaneckých výhod,
- zlepšení komunikace,
- zvýšení využití kvalifikace a orientace pracovníka.

Je nutné, aby se organizace zajímala o zastoupení, dobrovolně odcházejících zaměstnanců, dobrých a špatných pracovníků. [1]

Odchody ze zaměstnání navržené zaměstnavatelem

Podnik propouští zaměstnance z důvodu jeho vlastního pochybení nebo z důvodu, kdy sama potřebuje snížit počet zaměstnanců.

Jedná-li se o zaměstnance, který porušoval pracovní kázeň či dlouhodobě odváděl nedostatečný pracovní výkon, zneužíval počítače, falšoval pracovní záznamy, úmyslně poškozoval majetek, kradl apod., musí personalista dbát na dostatečném zdokumentování důvodů uvolnění pracovníka a jejich archivaci.

Jestliže organizace sama musí snížit počet zaměstnanců, musí provést činnosti:

1. oznámit propouštění,
2. zveřejnit plán propouštění a převádění pracovníků na jinou práci,
3. zachovat úroveň příjmů a rozšířit zaměstnanecké výhody,
4. zabezpečit pomoc při hledání nového zaměstnání pro propouštěné pracovníky.

Dalším důvodem je odchod do důchodu. Většinou je inicializován zaměstnancem a jeho subjektivními pocity. Mají zde vliv faktory jako je věk, zdravotní stav, rodinné zázemí, důchodové výhody, pracovní výkonnost apod. [1]

2.11. Personální informační systém

Jednou z nejdůležitějších podmínek personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných jako podklady pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly organizace i výsledků její práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace. Tyto informace jsou zpracovávány počítačovým personálním informačním systémem, jehož součástí je soubor postupů používaných při získávání a zpracovávání informací a metod použitelných k analýze dat informačního systému.

Charakteristické je, že všechny informace jsou do systému vpouštěny průběžně. Pravidelně se aktualizují a datum aktualizace se eviduje. Dlouhodobě se ukládají i retrospektivní data, která slouží k poznávání vývojových zákonitostí a zlepšování výkonu v jednotlivých oblastech personální práce. Systém také uchovává informace jako jsou popisy a specifikace pracovních míst, profily rolí a jejich požadavky na pracovníky, výsledky hodnocení, plány osobního rozvoje, dokumenty o nabízení pracovních míst, zákony, předpisy apod.

V dnešní době si počítačový informační systém může dovolit v podstatě každá organizace, přináší mnoho výhod, zejména menším organizacím, kdy pomáhá při rozhodování v personálních oblastech. [10]

3. Analytická část

3.1. Představení podniku Ondřejovická strojírna, a. s.

3.1.1. Historie

Firma vznikla v roce 1899 pod firmou Hassmann a syn a od prvopočátku zde byla zavedena strojírenská výroba, která byla zaměřena na produkci různých strojů a zpracování kamene – jednalo se hlavně o brousící a lešticí kamenické stroje.

V roce 1912 byl závod připojen k podniku se sídlem v Bielsku v Polsku. Struktura výroby byla rozšířena o výrobu strojů na opracování dřeva, zařízení pro lihovary, malé vodní turbíny a ruční čerpadla. V té době byla ve firmě postavena slévárna šedé litiny.

Podrobnější údaje o historii závodu před 2. světovou válkou chybí, v místních archívech jsou pouze záznamy o účasti závodu na oblastních hospodářských výstavách, kde získal několik medailí za vodní turbíny.

V roce 1949 převzal závod n. p. Ostroj Opava a dochází k postupné změně výrobního programu. Závod vyráběl drobné důlní stroje a součásti celků pro důlní mechanizaci, jako např. hydraulické stojky, vrátky a transportéry.

V roce 1961 se stal závod součástí Moravských chemických závodů Ostrava a začíná vyrábět široký sortiment výrobků pro chemický průmysl. Charakter výroby se změnil z malosériové na kusovou zakázkovou s vyššími nároky na kvalifikovanost technických a dělnických profesí. V roce 1964 začíná v závodě rovněž výroba různých typů tlakových nádob a výroba speciálních čerpadel pro agresivní chemické kapaliny.

V roce 1992 byl závod v rámci velké privatizace privatizován a přejmenován na Ondřejovickou strojírnu, spol. s r. o. Privatizačním záměrem společnosti bylo držení kvalifikované výroby zejména tlakových nádob, podstatné rozšíření objemu výroby čerpadel a zavedení výroby některých typových výrobků. Nutnou restrukturalizací závodu neprodleně pro privatizaci došlo ke snížení počtu hlavně režijních zaměstnanců.

V letech 1992–1995 došlo k velkému útlumu investic do chemického průmyslu, což pro závod znamenalo najít si i jiné tradiční odběratele; v této době dochází i k částečnému útlumu výroby. Velmi negativně se v tomto období projevila i platební nekázeň odběratelů. Firma opouští odloučenou provozovnu v Mikulovicích a soustřeďuje veškerou výrobu do Ondřejovic.

K částečné konsolidaci došlo po splacení úvěru na nákup závodu v roce 1997, od této doby dochází i k razantnějším investicím do oprav a technologického vybavení.

Od roku 1996 byla firma postupně certifikována pro výrobu tlakových aparátů v několika zahraničních standardech a také pro výrobu tlakových aparátů pro jadernou energetiku v ČR.

Od roku 2010, kdy firmu privatizovala dvojice místních podnikatelů, Ondřejovická strojírna, a. s. významným podílem investuje do modernizace společnosti. Tato spočívá ve výměně starých strojních zařízení za nové, rekonstrukci a výstavbu dvou výrobních hal a rozšíření produktivních strojů a zařízení na výrobu především tlakových zařízení – výměníků, kolon a nádob s vyšší přidanou hodnotou pro petrochemický průmysl a rafinerie. Dochází k expanzi exportu. [9]

3.1.2. Ondřejovická strojírna, a. s.

Společnost Ondřejovická strojírna, a. s. je akciovou společností, která vznikla v roce 2010 díky fúzi společnosti Ondřejovická strojírna, spol. s r. o. a Fagonia Consulting.

Sídlo společnosti: Hyberská 1271/32

110 00 Praha 1 – Nové Město

IČO: 290 26 008

Provozovna: Salisov 49, 793 76 Zlaté Hory, číslo provozovny 1000534081



Obrázek 5: Logo společnosti [8]

3.1.3. Předmět podnikání

Ondřejovická strojírna, a. s. je dodavatelem výrobků, které nacházejí uplatnění v mnoha průmyslových oblastech: chemický, petrochemický, energetický, potravinářský, farmaceutický, vodohospodářský i hutní průmysl.

Své výrobky dodává do regionů a zemí jako Afrika, Amerika, Asie, Evropa či Střední východ.

Mezi hlavní výrobní artikly patří výroba tlakových nádob, kondenzátorů, výměníků, chladičů, kolon, filtrů a tanků.

Nově firma nabízí nedestruktivní zkoušení ultrazvukem v oblasti multisektoru (MS) – svarů, výkovků, odlitků, trubek a tvářených výrobků. Zkoušení je prováděno novým ultralehkým defektoskopem EPOCH LTC, který nabízí nejmodernější technologii v přístroji, jež je kompaktní a lehký (0,96 kg). EPOCH LTC je plnohodnotný ultrazvukový přístroj splňující ověření dle EN 12668-1.

Předmětem podnikání je docíleno finálními produkty jako je zámečnictví, obráběčství, montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.



Obrázek 6: Ejektor [8]



Obrázek 7: Kolona [8]



Obrázek 8: Reaktor [8]



Obrázek 9: Tank [8]

3.1.4. Zázemí

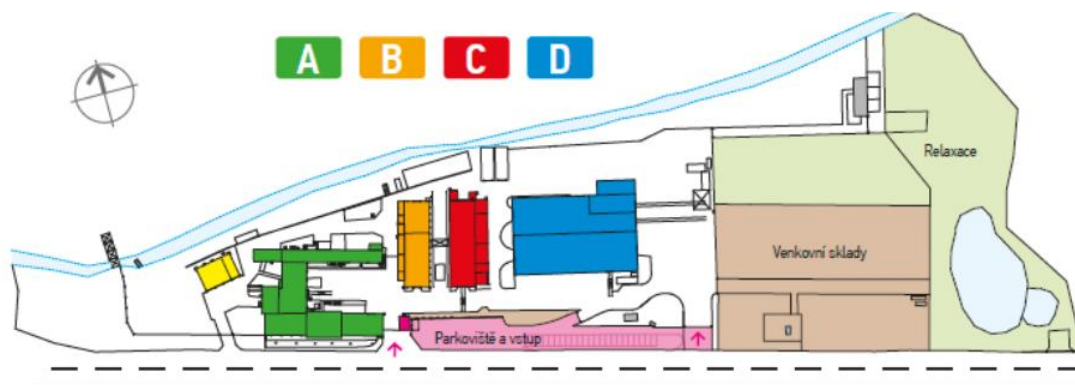
Nezastavěná plocha: 53 299m²

Zastavěná plocha: 5 263m²

Celková plocha: 58 562m²



Obrázek 10: Letecký náhled [8]



Obrázek 11: Plánek [8]

3.1.5. Orgány společnosti a jejich působnost

Orgány společnosti jsou:

- Představenstvo,
- Dozorčí rada,
- Ředitel společnosti,
- Vedoucí úseků.

Představenstvo

Představenstvo jedná jménem společnosti. V obchodních případech, jejichž hodnota převyšuje částku 100.000 Kč jednají za společnost vždy dva členové představenstva společně. Ve všech ostatních případech jedná za společnost každý člen představenstva samostatně.

Dozorčí rada

Dozorčí rada je orgán společnosti s kontrolními pravomocemi.

Ředitel společnosti

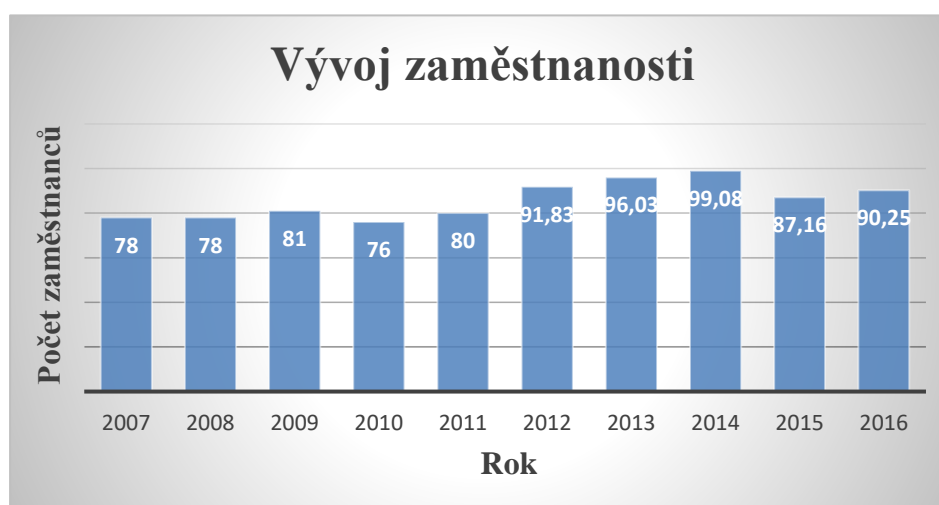
Ředitel společnosti:

- řídí společnost, přičemž je zodpovědný za její hospodářské výsledky,
- zpracovává koncepci dlouhodobého rozvoje společnosti, vytváří potřebné zdroje pro její realizaci a zabezpečuje její uskutečňování,
- vykonává zaměstnavatelská práva a rozhoduje o zaměstnaneckých záležitostech zaměstnanců v rozsahu daném vnitřními předpisy vydanými společností,
- zabezpečuje běžné řízení společnosti,
- zabezpečuje řízení integrovaného systému managementu,
- vykonává působnost, která je nutná ke splnění úkolů, vyplývajících z obecně platných právních předpisů, ze společenské smlouvy společnosti a z tohoto organizačního řádu.

Vedoucí úseků

Odpovědnosti a pravomoci vedoucích jednotlivých úseků jsou stanoveny v jejich popisech funkčních míst.

3.1.6. Personál



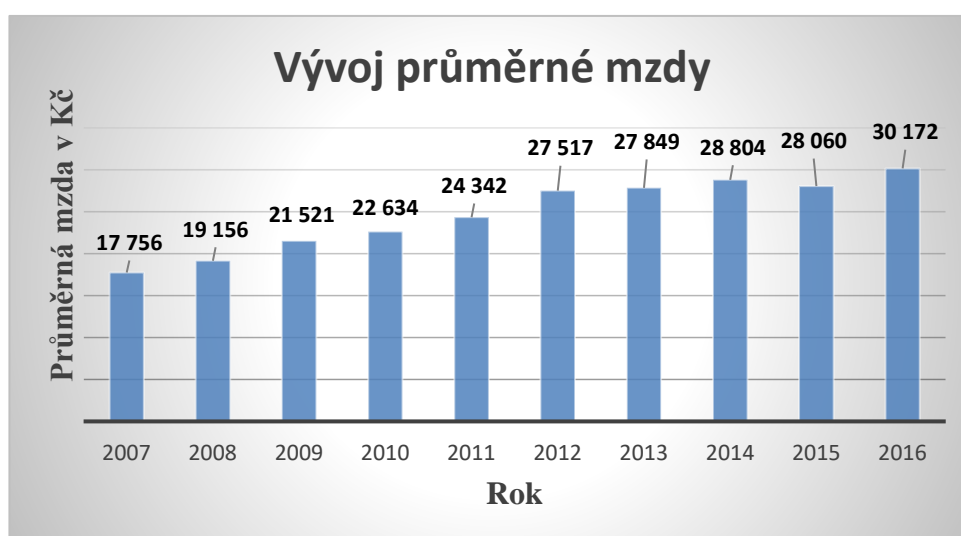
Graf 1: Vývoj zaměstnanosti [vlastní zpracování z interních zdrojů]

	Muži	Ženy	Celkem
Základní	0	0	0
SO s vyučením	52	4	56
SO bez maturity	0	0	0
ÚSO s výučním listem a maturitou	0	0	0
ÚSO s maturitou	21	9	30
Vyšší odborné	0	0	0
Vysokoškolské	10	3	13
CELKEM	83	16	99

Tabulka 1: Struktura vzdělanosti [vlastní zpracování z interních zdrojů]

Věková kategorie	Muži	Ženy	Celkem
0 – 19	2	0	2
20 – 29	11	2	13
30 – 39	17	1	18
40 – 49	32	5	37
50 – 59	19	7	26
60 – 70	2	1	3
Celkem	83	16	99

Tabulka 2: Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2016 [vlastní zpracování z interních zdrojů]



Graf 2: Vývoj průměrné mzdy [vlastní zpracování z interních zdrojů]

3.2. Organizace společnosti

3.2.1. Vnitřní organizace společnosti

Vnitřní organizace společnosti a organizace vnitřního řízení společnosti je upravena organizačním řádem a souvisejícími ŘA.

3.2.2. Organizační schéma

Organizační schéma společnosti vypracovává a schvaluje ředitel společnosti. Je vydáváno formou rozhodnutí. Nalezneme v příloze A.

3.2.3. Popis funkčního místa

Popis funkčního místa stanovuje působnost zaměstnanců na jednotlivých funkčních místech dle organizačního schématu.

Popisy funkčních míst, včetně nově přijatých zaměstnanců ve zkušební době, zpracovávají vedoucí úseků a schvaluje ředitel společnosti dle vzoru v příloze B.

3.3. Řízení společnosti

3.3.1. Zásady řízení společnosti

Základní vztahy řízení uvnitř společnosti jsou založeny na ekonomické jednotě dané posláním a podnikatelskými aktivitami společnosti, promítající se v právní subjektivitě společnosti. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti vyplývají z organizačního schématu společnosti.

3.3.1.1. Nástroje řízení

Jako nástroje řízení společnosti slouží:

- ekonomický plán,
- politika ISM,
- cíle ISM,
- řídicí akty,
- příručka ISM.

3.3.1.2. Vnitřní a vnější komunikace

a) vnitřní komunikace

Vnitřní komunikace ve společnosti je prováděna prostřednictvím:

- řídicích aktů společnosti,
- porad ředitele a vedoucích úseků,
- informačního systému PC sítě,
- mobilních telefonů a e-mailů,
- neformálních jednání.

b) vnější komunikace

Komunikace se zákazníky a dodavateli je prováděna v souladu se směrnicí pro Nákup a Výroba.

Komunikaci s orgány státní správy, místní samosprávy a fyzickými nebo právnickými osobami, zajišťující pro společnost odborné práce, zajišťují jednotliví vedoucí v souladu s ŘA společnosti.

Pozici tiskových mluvčích zastávají členové představenstva a. s.

3.4. Působnost úseků

3.4.1. Obchodní úsek

Zajišťuje:

- marketingovou činnost a činnosti související s péčí o zákazníka,
- obchodní činnost,
- nákup materiálu a služeb,
- skladování,
- mezioperační manipulace,
- balení hotových výrobků,
- expedici hotových výrobků.

3.4.2. Úsek řízení jakosti výroby

Zajišťuje:

- vstupní, mezioperační a výstupní kontrolu,
- zkoušení výrobků,
- zpracování technické dokumentace k výrobkům,
- metrologie.

3.4.3. Technický úsek

Zajišťuje:

- zpracování a řízení výrobní výkresové dokumentace,
- zpracování a řízení výrobní technické dokumentace,
- řízení technických norem,
- řízení časových norem.

3.4.4. Výrobní úsek

Zajišťuje:

- plánování výroby,
- přípravu výroby,
- výrobu,
- zajišťování externí kooperace,
- dílenskou manipulaci s výrobky,
- přípravu k expedici výrobku.

3.4.5. Úsek údržby

Zajišťuje:

- plánování údržby,
- provádění preventivní údržby výrobních zařízení,
- opravy strojů a zařízení,
- revize vyhrazených technických zařízení,
- životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu.

3.4.6. Ekonomický úsek

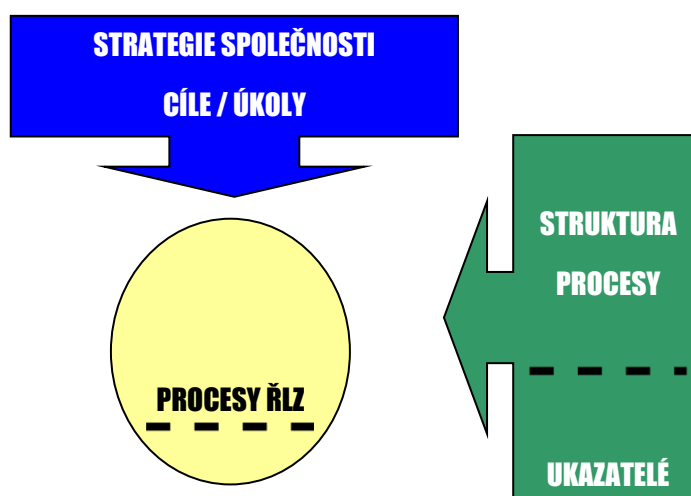
Zajišťuje:

- personální agendu,
- mzdovou agendu,
- provádění účetnictví,
- pokladnu,
- fakturaci.

3.5. Strategické řízení společnosti

3.5.1. Systém managementu společnosti

Systém managementu společnosti vychází z předpokladu, že každý zaměstnanec společnosti tvoří strategii firmy. Strategické řízení společnosti je tedy řízení směrem k procesní orientaci, a to za předpokladu, že všechny procesy budou měřitelné (viz. obrázek 12). Současně jsou v plném rozsahu stanoveny zodpovědnosti pro jednotlivé oblasti sledování včetně nástrojů, intervalů a kritérií vyhodnocení daných ukazatelů.



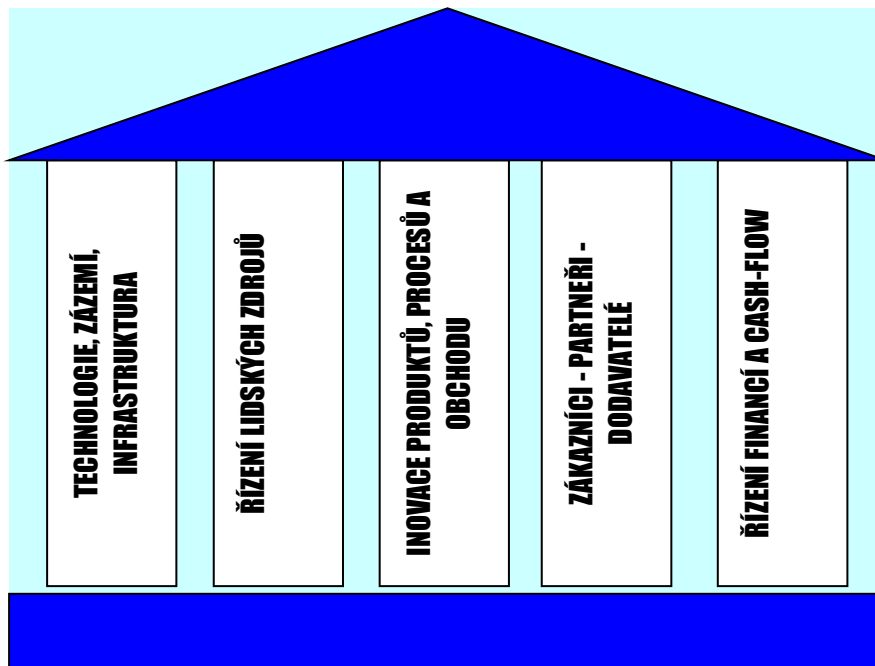
Obrázek 12: Systém managementu společnosti [vlastní zpracování]

3.5.2. Orientace řízení

Řízení společnosti formou procesního řízení je orientování na následující klíčové ekonomické ukazatele:

- výkon (ve smyslu plnění výrobního plánu s vazbou na aktuální kapacitní naplněnost společnosti),
- kvalita,
- náklady (ve smyslu plnění ekonomického plánu společnosti).

Hlavní strategické pilíře společnosti vidíme na obrázku č. 13



Obrázek 13: Strategické pilíře [vlastní zpracování]

Pro jednotlivé úseky společnosti jsou pevně stanoveny oblasti „strategie“.

3.5.3. Organizace řízení

Každá organizační jednotka společnosti „úsek“ dle organizačního schéma společnosti má vymezené oblasti sledování s vazbou na odstavec 3.2.2.

Vedoucí jednotlivých dotčených úseků mají za povinnost pravidelně v uvedených termínech reportovat dané výsledky vedení společnosti, popř. stanoveným vedoucím, ke kontrole. Předmětem kontroly je také v případě zjištění neshod a nedostatků navrhnout nápravná opatření k vzniklému nedostatku a návrhem ke zlepšování.

Přijímání opatření nemá pouze jednorázový účinek, ale má ve své podstatě vliv na celkovou změnu procesního řízení s cílem eliminace potenciálních chyb.

3.6. Akční plány

3.6.1. Definice pojmu

Akční plán je výstupem pracovních skupin pro strategický rozvoj při řešení specifických úkolů. Pracovní skupiny se v intenzivních workshopech (WS) snaží nalézt řešení problémů identifikovaných v analytické části procesu strategického plánování.

3.6.2. Aplikace akčních plánů

Každá pracovní skupina se při práci na akčních plánech sejde celkem třikrát, aby ke svému kritickému bodu na první schůzce našla "záměry", na druhé "cíle" (programy, projekty) a na třetí "strategie" (úkoly). Tyto tři termíny jsou názvy základních prvků strategického plánování a je na nich postavena stromová struktura jednotlivých akčních plánů.

Definice jednotlivých etap:

- záměry jsou určité výroky, které konstatují, čeho by chtěla firma dosáhnout v kritických oblastech,
- cíle se vztahují k určitému záměru a jasně definují, čeho musí být dosaženo, aby byl daný záměr splněn (programy, projekty a procesy, které vytvoří jádro akčního plánu pro každý kritický bod),
- strategie jsou už samostatné a oddělitelné kroky nebo úkoly, které musí být realizovány, aby bylo dosaženo jednotlivých cílů, včetně zodpovědnosti a očekávaného termínu ukončení.

3.6.3. Přijímání a vyhodnocování akčních plánů

Pro jednotlivé akční plány společnosti jsou pevně stanoveny oblasti strategie. Přijímání a vyhodnocování akčních plánů probíhá na poradách Integrovaného systému managementu.

3.7. Organizace personálního oddělení ve společnosti

Vzhledem k tomu, že jde o specifickou strojní zakázkovou výrobu s převážným exportem, jedná se o výrobu vyhrazených strojních zařízení s vysokou přidanou hodnotou. Výrobky jsou vyráběny v souladu s evropskými normami PED, americkými normami ASME, ruskými normami GOST a jejich vzájemnou kombinací. Celé řízení společnosti je řízeno podle

systémových norem EN ISO 9001 (kvalita), EN ISO 9014 (bezpečnost práce), EN ISO 9018 (životní prostředí), EN ISO 3834 (svařování). Jedná se tedy o tzv. integrovaný systém managementu. Představitel ISM je vzhledem ke své předchozí dlouholeté činnosti v personální oblasti současně personalistou společnosti. Při činnosti personální oblasti úzce spolupracuje se mzdovou účetní, která vede personální agendu. Konkrétní personální činnost však mzdová účetní nevykonává. Tato pracovní pozice představuje pracovní náplň spojenou se zaměstnáváním, vzděláváním, personálním rozvojem, odměňováním a hodnocením zaměstnanců, pracovními vztahy a pracovními podmínkami na pracovištích, personálním plánováním, péčí o zaměstnance. V úzké spolupráci s bezpečnostním technikem společnosti zajišťuje preventivní zdravotní péči, plnění programů k ochraně zdraví a bezpečnosti práce zaměstnanců společnosti a kontakty s Odborovou organizací.

3.8. Nábor a příjem zaměstnanců

3.8.1. Popis současného stavu

3.8.1.1. Nábor ve školách

a) Střední odborná škola a Střední odborné učiliště strojírenské a stavební v Jeseníku

Odborná praxe studentů strojírenství na SOŠ

V listopadu 2014 byla z iniciativy Ondřejovické strojírny, a. s. navázána úzká spolupráce s novým vedením školy, spočívající v komplexním zajištění odborné praxe pro 22 studentů 1. ročníku SOŠ strojní a pro 23 studentů 2. ročníků SOŠ strojní. Pouze pro informaci zmiňuji, že letos absolvovalo v tomto oboru pouze 10 žáků.

Praxe se uskutečnila každý čtvrtek od 8.00 do 14.00 hodin tj. 6 hodin ve firmě. Žáci byli ze strany Ondřejovické strojírny, a. s. vybaveni pracovní obuví a pracovním pláštěm. Dále jim byly k dispozici ochranné rukavice a ochranná přilba.

Každý ročník byl rozdělen na dvě skupiny, které byly rozděleny do jednotlivých odborných útvarů: TPV, výrobní úsek, ÚŘJ, zásobování (nákup) a sklad HM.

Dovoz a odvoz žáků zajišťovala na své náklady Ondřejovická strojírna, a. s. zajištěním autobusové přepravy z Jeseníku a do Jeseníku.

Celková délka praxe byla 20 týdnů. Od 29. 1. do 26. 2. – 5 týdnů (5. 3. kdy má společnost recertifikační audity a 12. 3., kdy byly pololetní prázdniny, tj. plánovaný výpadek) + 15 týdnů od 19. 3. do 25. 6. tj. ob týden pro každý ročník, což je 10 týdnů pro jeden ročník. Byl zpracován podrobný harmonogram. Po absolvování 5 týdnů na jednom oddělení (jednom výrobním úseku) se žáci 1x vyměnili.

Praxe probíhala na jednotlivých odborných úsecích nebo přímo v provozu. Před obměnou skupin po 5 týdnech určení zástupci jednotlivých pracovních skupin veřejně prezentovali jejich dosavadní činnost ve firmě. Za tuto prezentaci byla každá skupina oznámkována. Nejlepší prezentace byla věcně odměněna. Kritéria pro hodnocení byla: forma prezentace, úroveň jejího obsahu, splnění zadání. V této době probíhalo také individuální oznámkování všech žáků těmi, kteří je vedli. Průměr těchto dvou známek byl výslednou známkou za praxi. Totéž hodnocení bylo provedeno po 10. týdnu.

V rámci odborné praxe byla připravována a vyráběna koloběžka. Výkresovou dokumentací se zavázala vytvořit škola. Ve firmě byla vytvořena režijní zakázka a celá výroba se uskutečňovala v souladu s platnými firemními procesy – technologické postupy, tvorba kusovníku, výběr dodavatelů materiálu, plánování, harmonogram a výroba zařízení. Pro případ, kdy nebyly k dispozici podklady pro výrobu koloběžky, byli žáci seznámeni přidělenými zaměstnanci s tzv. náhradní činností. Tyto činnosti byli v návaznosti na výrobní program a vycházeli z těchto činností:

- čtení technické dokumentace strojů, přístrojů a zařízení,
- čtení výkresové dokumentace,
- základní orientace ve strojírenských normách,
- seznámení se s technologickými a pracovními postupy pro výrobu tlakových zařízení,
- dělení materiálu stříháním a řezáním,
- tváření materiálu,
- příprava svarových hran, úkosování, broušení,
- sestavování dílů do celku,
- vrtání,

- montážní práce,
- práce s ručním elektrickým a vzduchovým náradím,
- provádění funkčních zkoušek výrobků,
- provádění tlakových zkoušek,
- rozměrová kontrola dodaného materiálu,
- rozměrová kontrola provedené práce,
- svařování a bodování v rozsahu platných zkoušek,
- kontrola značení svařovacích materiálů,
- příprava svarových hran,
- čištění svařenců,
- značení dílů,
- výroba jednoduchých součástí,
- rýsování součástí výrobků a polotovarů s použitím měřidel,
- monitoring práce přidělené osoby,
- seznámení s ČSN EN 14619 – Kolečková sportovní zařízení – Koloběžky – Bezpečnostní požadavky a zkušební metody.

Současně byli seznámeni s bezpečnostními předpisy, s pracovišti, kde vykonávali pracovní činnost, se všemi řídicími směrnicemi v rámci Integrovaného systému řízení společnosti a s technologickými postupy a výrobními procedurami.

V případě potřeby se mohli seznámit pod dohledem s následujícími činnostmi: Hoblování hran plechů a řezání trubek na pilkách, stříhání plechů na tabulových nůžkách na plech, úkosování hran na elektrických ručních úkosovačkách, úkosování hran na kotoučové úkosovače, ruční broušení hran před svařováním, začišťování svařenců, ohýbání plechů, ruční bodování plechů před svařováním, pechování trubek pískem před ohýbáním a ohýbání trubek, vkládání trubek do svazků, ruční rýsování, ohýbání kovových materiálů na lisu, práce na zakružovačkách plechů, seznámili se s plánem údržby obráběcích, tvářecích, řezacích strojů, zařízení na výrobu stlačeného vzduchu, zdvihacích zařízení a svařovacích zdrojů a zařízení.

Také byla zajišťována administrace celého projektu – třídní kniha, docházka a absence.

Dále bylo provedeno odborné zaškolení dvou profesorů školy.

Provádění odborného výcviku žáků středního odborného učiliště na pracovišti Ondřejovické strojírny, a. s.

Tato činnost je ve společnosti Ondřejovická strojírna, a. s. prováděna dlouhodobě. Poslední smlouva je pro školní rok 2016/2017. Odborný výcvik spočívá zejména v osvojování si základních dovedností, činností a návyků, zhotovení výrobků nebo výkonů prací, které mají materiální hodnotu. V rámci poslední uzavřené smlouvy zde odborný výcvik provádějí 2 žáci v učebním oboru Instalatér (zařazení na pracoviště údržby se specializací převážně na údržbářské práce) a 6 v učebním oboru strojní mechanik (zařazení na pracoviště jednotlivých kotláren při výrobě tlakových nádob). Obor instalatér má 7 vyučovacích hodin denně. Obor strojní mechanik má ve druhém ročníku 6 vyučovacích hodin za den a ve třetím ročníku 7 vyučovacích hodin za den. Žáci před zahájením prací absolvují preventivní lékařskou prohlídku podle rizik, která jsou identifikovaná pro jednotlivé provozy a práce.

Za vykonanou produktivní práci Ondřejovická strojírna, a. s. jednotlivé žáky odměňuje podle zásad v uzavřené smlouvě.

b) Spolupráce při náboru absolventů základních škol v celém regionu pro strojírenské obory.

Tato činnost je prováděna za přítomnosti zástupců společnosti Ondřejovická strojírna, a. s. na třídních schůzkách i pro rodiče vycházejících dětí na jednotlivých základních školách (Zlaté Hory, Mikulovice, Česká Ves, Jeseník, Žulová, Javorník, Vidnava, Vápenná, Písečná, Supíkovice, Bělá pod Pradědem, Staré Město pod Sněžníkem, Lipová-Lázně). Vždy je zde zástupci firmy prováděna vizualizace firemního strojírenského oboru.

c) Střední průmyslová škola a Obchodní akademie Bruntál

Před závěrem školního roku 2014/2015 byl navázán kontakt s vedením školy. Předběžně bylo dohodnuto, že po skončení prázdnin tuto školu zástupci Ondřejovické strojírny, a. s. navštíví a uzavřou s ní smlouvu o vzájemné spolupráci se zaměřením na obsah, rozsah a podmínky praktického vyučování – učební praxe.

- Strojírenství – CAD CAM systémy,
- Informační technologie – počítačová technika,
- Dopravní prostředky – silniční vozidla,
- Obchodní akademie – Právo a daně.

Od té doby se rozvíjí mezi školou a Ondřejovickou strojírnou, a. s. užší spolupráce. V rámci této spolupráce byly z obou stran vytvořeny pracovní týmy, které připravily dvě odborná témata pro maturanty této školy se zaměřením na komplexní výrobu a zpracování tlakových nádob. V průběhu každého školního roku je provozována odborná praxe a exkurze pro 3. a 4. ročník této školy.

d) SOŠ a SPŠ Šumperk, Gen. Krátkého 41, Šumperk

- Elektrotechnika,
- Informační technologie,
- Grafický design,
- Průmyslový design,
- Strojírenství,
- Technické lyceum.

e) VOŠ Šumperk

- Aplikace výpočetní techniky,
- Multimediální a internetové služby.

3.8.1.2. Systém dalšího vzdělávání a začleňování absolventů strojních oborů

- Komunikace se školami, žáky, studenty, rodiči a vyhledávání talentů.
- Nadále pomáhat SOŠ a SOU strojní Jeseník v náboru nových studentů na všech základních školách v regionu Jesenicka.
- Vytvářet den otevřených dveří pro rodiče s dětmi, kteří chtějí vidět strojírenskou činnost v praxi a skutečně uvažují o zaměření na strojírenství. Pomalu ustupovat od praxe hromadných školních exkurzí pro celé ročníky, kde je malá zainteresovanost a malý zájem o informace pro uplatnění ve strojírenství.

- Stejně jako u SOŠ a SOU v Jeseníku mít svého přiděleného garanta pro vzájemnou komunikaci mezi školou a společností.
- Umožňovat provádění odborné praxe přednostně studentům z našeho regionu se zaměřením, které je možno dále využívat ve společnosti.
- Mít pro studenty připravený program odborné praxe:
 - S čím by se měli konkrétně seznámit (činnosti, stroje, zařízení, procesy, instrukce, PC, informační systém, pracovní postupy, pracovní procedury).
 - Co by si měli prakticky vyzkoušet (praktická činnost na útvaru nebo ve výrobě).
 - Zhodnocení jejich činnosti po dobu praxe.
- Těm, kteří o to budou mít zájem, přednostně umožňovat prázdninové brigády v Ondřejovické strojírně, a. s. ať už odborného charakteru nebo potřebných praktických činností pro společnost a zvýšení sounáležitosti s touto společností.
- Automaticky učňům, kteří provádí odborný výcvik v Ondřejovické strojírně, a. s. nabízet možnost prázdninových brigád přímo ve výrobě.
- Vzhledem k pravidelnému měsíčnímu hodnocení učňů ze strany této společnosti vytipovat vhodné učně ve třetím ročníku pro možnost jejich pracovního uplatnění v této společnosti. V případě potřeby k tomuto rozhodnutí komunikovat i s jejich rodiči. V posledních dvou letech se vedení společnosti rozhodlo nabízet vybraným absolventům SOU v oboru strojní zámečnické pracovní poměr na dobu neurčitou bez zkušební doby s náborovým příspěvkem ve výši 5 000 Kč.
- Absolventům maturitních ročníků přednostně nabízet praktickou činnost ve výrobě pro lepší poznání výrobní praxe a získání nadhledu pro další možné uplatnění v technických funkcích.
- Nadále komunikovat se studijními odděleními VŠB Ostrava a VUT Brno ve věci získání přehledu o studentech, kteří studují technické obory a mají zájem své teoretické zkušenosti uplatnit ve společnosti Ondřejovická strojírna, a. s., pouze těmto umožňovat bakalářské a závěrečné práce v této společnosti. S těmito studenty 1x za rok vést dialog o strategickém směřování společnosti, popřípadě o možnostech jejich dalšího uplatnění (co je zajímavá; jaké mají představy o budoucím uplatnění; jak

se chtějí dále odborně vyprofilovat). Již při studiu technických oborů ve vyšších ročnících jim umožnit participovat na odborném rozvoji v rámci vzdělávání vlastních zaměstnanců.

3.8.1.3 Ostatní nábor

Neustále je vytvářen seznam žadatelů o zaměstnání a v případě potřeby jsou vhodní žadatelé osloveni pro zařazení do výběrového řízení na obsazení uvolněného pracovního místa. Dá se konstatovat, že po poslední aktualizaci této databáze se seznam uchazečů o práci snížil. Je to dáno převísem nabídky. V regionu je trvalý nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců pro tento obor. Poptávka po těchto strojírensky orientovaných lidech je permanentní také ze strany firem: Česko-slezské, Warexu, Touaxu, Řetězárny, ale i Vítkovic.

Problém nastává, že kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou v této databázi (seznam uchazečů), téměř vždy odcházejí od předchozího zaměstnavatele po dvouměsíční výpovědní lhůtě. Ondřejovická strojírna, a. s. je však potřebuje okamžitě. Při hlášení volných pracovních míst na ÚP se ze strany této společnosti vždy jedná o hledání plně kvalifikovaných uchazečů, ale jsou nabízeni lidé bez praxe nebo tzv. nezaměstnatelní.

Prováděná výběrová řízení, která obsahují i praktickou zkoušku jsou dostatečnou prověrkou schopnosti uchazečů. Bohužel jak úroveň, tak i schopnosti a dovednosti uchazečů se v poslední době snižují. Z těchto důvodů tato firma v současné době přistoupila k náboru i polských zaměstnanců z příhraničí. Tím se určitým způsobem komplikuje i současný systém personální práce ve společnosti.

3.9. Metody výběru zaměstnanců

Ondřejovická strojírna, a. s. upřednostňuje následující formu výběrového řízení: životopisy a motivační dopisy v elektronické podobě, výběrový pohovor a testy pracovní způsobilosti.

Firma reaguje na dotazy případných zaměstnanců – uchazečů o zaměstnání online. Tato zásada ukazuje na dobré jméno společnosti a zájem o získávání nových zaměstnanců do pracovního týmu. I negativní reakce na požadavek je vždy zpracováván pozitivně.

Na všechna volná pracovní místa ve společnosti jsou vypisovány výběrové řízení bez rozdílu profesí. Výběrová řízení jsou přesně specifikována a současně jsou zasílána na příslušný úřad práce k nahlášení volného pracovního místa. Vzhledem k tomu, že tuto databázi využívají

k prezentaci všechny větší personální portály, nejsou dále tyto informace distribuovány kromě firemního webového portálu.

V rámci personálního informačního systému je vybudován tzv. Seznam uchazečů o zaměstnání ve společnosti. Ten je členěn podle profesí, které ve společnosti jsou. Podle deklarované profesní způsobilosti jsou začleňováni jednotliví uchazeči podle této kategorizace. V případě volného pracovního místa jsou tito uchazeči přednostně informováni o volném pracovním místě a vypsání do výběrového řízení, do kterého se mohou přihlásit.

Každý zasláný životopis a motivační dopis je pečlivě prostudován a uchazeči je sděleno, zda je možno jej v budoucnosti zaměstnat, či ne.

Průběžně jsou přizýváni jednotliví vhodní žadatelé o místo k provedení předběžného personálního pohovoru. Uchazeči jsou seznamováni s organizací, strategií, možnostmi uplatnění. Jsou navzájem předávány podstatné personálie, které nebyly uvedeny v životopise. V krátkosti je uchazeč obeznámen s konkrétní náplní podle deklarované profesní a zdravotní způsobilosti, mzdovém hodnocení ve společnosti a konkrétní možnou výší mzdy, možnostech dalšího vzdělávání v rámci personálního rozvoje zaměstnance apod. Ve většině případů je mu ukázána celá firma, aby měl představu o svém možném budoucím pracovišti.

Při výběrových řízeních probíhá celá procedura znovu pouze již jen u nově přihlášených uchazečů o pracovní místo. Vzhledem k požadavku převážně na strojírenské profese se za účasti Vedoucího výroby a také Mezinárodního svařovacího inženýra provádí odborná zkouška. Ta se většinou skládá z prokázání znalostí čtení výkresové dokumentace (základní znalost zakázkové strojírenské činnosti pro všechny profese) a případně schopností svařování (kvalitní svářečské práce jsou základem činnosti této strojírenské společnosti). U nestrojirenských profesí je zkouška odborně zaměřená podle profesí. Součástí výběrových řízení technických profesí je jazyková způsobilost v anglickém jazyce případně ruském jazyce.

3.10. Adaptace

Po zařazení nového zaměstnance je nutné vždy počítat s tím, že se opravdu potřebuje adaptovat v novém prostředí bez ohledu na předchozí praxi. Každá firma má své zákonité specifikace (prostředí, chování, kolektiv, formy komunikace, systémy řízení). Adaptační proces musí řídit zkušený zaměstnanec, který je schopen odpovědět na všechny adekvátní otázky. U zaměstnanců s malou praxí je tento člověk autoritou pro budoucnost, a především on vytváří první náhled na úroveň řízení firmy. Tento proces vždy řídí vedoucí útvaru ve

spolupráci s personalistou. Vhodné je provést tzv. kolečko – získání zkušeností a vytvoření náhledu na spolupráci jednotlivých úseků a průnik činností jednotlivými útvary. U zaměstnanců s delší praxí se na závěr zkušební doby provádí hodnotící pohovor (vždy s vedením firmy) a vyhodnocuje se působnost nového zaměstnance a dále se zjišťuje zpětná vazba zaměstnance, který ještě nemá zakořeněné návyky a provozní slepotu. Jelikož všechna nově obsazovaná pracovní místa jsou obsazována s pracovními smlouvami se 3 měsíční zkušební lhůtou, provádí se u těchto zaměstnanců měsíční hodnocení a personální pohovor za účasti majitele společnosti. Získává se i zpětná vazba – například co se mu líbí, co se mu nelíbí, spokojenost, další zaměření na upřesnění plánu osobního rozvoje zaměstnance, krátké zhodnocení adaptačního procesu atd.

Adaptační proces v této společnosti je dlouhodobý. Vzhledem k tomu, že se jedná o zakázkovou výrobu se některé pracovní situace téměř neopakují nebo jsou ojedinělé, a proto je obtížné získat na ně praktické pracovní návyky.

Ve firmě je zavedeno zařazení zaměstnanců podle míry profesní odbornosti, znalosti a profesionality. Tento systém je jednak ukazatelem míry adaptace na pracovní pozici a získané samostatnosti a jednak podkladem pro pololetní hodnocení zaměstnanců společnosti s možností obhájení nebo získání tzv. individuálního osobního hodnocení zaměstnance. Existuje 5 stupňů stejně jako hodnocení ve škole. Do pátého stupně jsou automaticky zařazováni noví zaměstnanci, kteří musí být ve svých činnostech pravidelně kontrolováni. Do čtvrtého stupně patří zaměstnanci, kteří musí být ve svých činnostech nepravidelně průběžně kontrolováni. Do třetího stupně jsou zařazováni zaměstnanci, kteří převážnou část požadovaných činností jsou již schopni vykonávat zcela samostatně. Do druhého stupně jsou zařazeni zaměstnanci vykonávající kompletně svou činnost samostatně na vysoké kvalitativní úrovni. Do prvního stupně patří ti z druhého stupně, kteří navíc jsou schopni, a hlavně ochotni, předávat své zkušenosti ostatním. Tito zaměstnanci jsou z tohoto pohledu hodnoceni nejlépe. Bohužel je jich stále méně a méně. Délka adaptace je určena nejdéle na 6 let.

3.11. Vzdělávání zaměstnanců

Na základě potřeb společnosti a stanovených cílů napříč všemi činnostmi a v souladu s legislativními požadavky je každoročně vypracován Plán vzdělávání pro určitý kalendářní rok. V příloze C můžeme pozorovat vložené finanční prostředky dle zaměření.

Pro udržování a rozvoj znalostí zaměstnanců společnosti byl stanoven plán výcviku pro rok 2017:

1. Periodická školení

Poř. č.	Téma	Účastníci	Termín
1.	Řidiči referentských – firemních vozidel	Všichni zaměstnanci dle rozpisu - řidiči	24. 1. 2017
2.	Odborná příprava v PO	Preventivní požární hlídka + preventista PO + osoby pověřené zabezpečením požární ochrany v době sníženého provozu a v mimopracovní době	2. 3. 2017
3.	Bezpečnost práce a PO	Všichni zaměstnanci (2 skupiny)	7. 2. – 10.-2. 2017
4.	Školení vazačů a jeřábníků	Všichni zaměstnanci - jeřábníci třídy O, A, D a vazači	v období 01/2017
5.	Školení řidičů manipulačních vozíků	Všichni zaměstnanci – řidiči manipulačních vozíků	v období 01/2017
6.	Školení pracovníků provádějících stavbu dílcového lešení	Všichni zaměstnanci – lešenáři	I. Q. 2017
7.	Školení řidičů zdvižných plošin	Všichni zaměstnanci řidiči zdvižných plošin	v období 01/2017
8.	Svářeči	Všichni zaměstnanci – svářeči	dle potřeby platnosti svářečského oprávnění
9.	Archivace a skartace	pracovník určený k vykonávání této pozice	2. pololetí

Tabulka 3: Periodická školení [vlastní zpracování z interních zdrojů]

2. Odborná školení

Poř. č.	Téma	Účastníci	Termín
1.	Aktuální povinnosti v oblasti ŽP (IRZ)	pracovník určený k vykonávání této pozice	17. 1. 2017
2.	Aktuální změny v předpisech BOZP	pracovník určený k vykonávání této pozice	25. 1. 2017
3.	Kurz anglického jazyka	Dle skupin zařazení, tzn. začátečníci, pokročilí	rok 2017 s vyhodnocením 09/2017
4.	Kurz ruského jazyka	Dle skupin zařazení, tzn. začátečníci, pokročilí a individuální školení	rok 2017 s vyhodnocením 09/2017
5.	Odborné školení v problematice svařování	pracovník určený k vykonávání této pozice	průběžně
6.	Aktuální stav právních předpisů v oblasti daňové soustavy, podmínky DPH, Intrastat, kontrolní hlášení	pracovníci určení k vykonávání této pozice	průběžně
7.	Personalistika, mzdy, aktuální stav právních předpisů	pracovníci určení k vykonávání této pozice	průběžně
8.	Důchodové pojištění	pracovníci určení k vykonávání této pozice	1. pololetí 2017
9.	Školení techniků v rozsahu výroby TZ dle ASME	Všichni zaměstnanci – TPV, VÝROBA, ÚŘJ, OÚ, NÁKUP dle platného seznamu	průběžně

10.	Školení techniků v rozsahu výroby TZ (dle platné certifikace a interních směrnic, procedur a norem)	Všichni zaměstnanci – TPV, VÝROBA, ÚŘJ, OÚ, NÁKUP, SKLAD	v období 02/2017
11.	Školení zaměstnanců v rozsahu klíčových uživatelů IS v problematice plánování	Všichni zaměstnanci – TPV, VÝROBA, NÁKUP, EKONOMIKA, správce ICT dle platného seznamu	průběžně
12.	Školení NDT personálu v rozsahu oprávnění	Zaměstnanci ÚŘJ dle odborné způsobilosti	průběžně
13.	Školení v rozsahu směrnice EU PED 97/23/EC	Vybraní zaměstnanci – TPV, OÚ, VÝROBA, ÚŘJ	8. a 9. 2. 2017
14.	Školení v rozsahu výroby TN dle EN 13445	Vybraní zaměstnanci – TPV, OÚ, VÝROBA, ÚŘJ	v období 03/2017
15.	Školení v rozsahu výroby TN dle ASME	Vybraní zaměstnanci – TPV, OÚ, VÝROBA, ÚŘJ	16. a 17. 1. 2017
16.	Školení v rozsahu výroby TN dle ASME	Vybraní zaměstnanci – TPV, VÝROBA, ÚŘJ	v období 05 a 11/2017
17.	Nerez 2017, Fórum výrobců nerezových polotovarů	pracovník určený k vykonávání této pozice	v období 10/2017

Tabulka 4: Odborná školení [vlastní zpracování z interních zdrojů]

3.11.1. Sebevzdělávání

Zaměstnanci jsou povinni formou sebevzdělávání zvyšovat svou kvalifikaci v jednotlivých oblastech profesního zaměření své funkce, z tohoto důvodu mají přístup na firemní internet a jsou odkazováni na odbornou literaturu, která je distribuována odborem personalistiky a technickým útvarům.

3.11.2. Neplánované vzdělávání

Zaměstnanci se mohou zúčastnit jednorázových seminářů, školení, konferencí apod. Nabídky posuzuje a účast na těchto akcích schvaluje ředitel společnosti.

Za realizaci a průběžnou kontrolu plánu výcviku je odpovědný ředitel společnosti.

Tyto plány jsou po věcné stránce i termínové stránce každoročně vyhodnocovány a jsou součástí systémového auditu ve společnosti. Auditní týmy tuto oblast ve své hodnotící části uvádí jako vzorovou.

3.12. Motivace a hodnocení zaměstnanců

Stanovení účinné motivace ve firmě je jeden z nejsložitějších úkolů. Motivovat zaměstnance je průběžným úkolem každého vedoucího, a právě tito vedoucí mají největší vliv na úroveň motivace zaměstnanců. Je prokázáno, že k dosažení trvalé motivace ve firmě je vhodné preferovat pozitivní motivační metody před negativními. Negativní metody se používají až v momentě, kdy selhala pozitivní motivační metoda (kupř. pochvala, veřejné uznání, finanční odměna). V přístupu jednotlivých vedoucích pochopitelně existují rozdíly. Většinou platí pravidlo, že podle toho, jak se chovají a jaké chování preferují jednotliví vedoucí, tak se potom chovají a snaží se usměrňovat své chování i jednotliví zaměstnanci. Zaměstnanci se domnívají, že tento styl je kladně posuzován, hodnocen, a hlavně finančně odměňován. Výraznou roli zde hraje i to, aby motivační faktory byly vždy používány správně.

Ilustrace – 2 zaměstnanci

První zaměstnanec ukončí práci před termínem a bez chyb, a protože je hotov, dostane další práci.

Druhý splní práci pozdě a s chybami a vzhledem k časové tísní je práce odebrána a chyby se opraví.

Kdo je odměněn? Druhý zaměstnanec, který pochopí, že podprůměrná práce je v pořádku. První zaměstnanec je za svůj výkon potrestán a de facto demotivován.

U motivace je nutno pochopit ještě jedno pravidlo – co je pro jednoho motivující, nemusí být motivující pro druhého. Úkolem každého dobrého vedoucího je nalézat motivační faktory pro členy jeho týmu. U některých zaměstnanců je to problém, protože si svůj motivační faktor sami neuvědomují a ani ho neumí definovat.

Je prezentováno, že v mnohých případech působí i další motivační faktory než peníze. Je to pravda, ale jen u malého okruhu zaměstnanců, kteří stojí v rámci firemní platové finanční spirály téměř na vrcholu (vynikající zaměstnanci, nadšenci pro svoji práci, firemní leadři). Významným motivátorem, který si vedoucí málokdy uvědomují je mít dostatek podkladů a informací ke své práci a možnost sebevzdělávání.

Benefity

Vzdělávání zaměstnanců, firemní víkendové akce, pružná pracovní doba, nadstandardní zdravotní péče, mobil, notebook, auto i k soukromým účelům, nápoje na pracovišti, dovolená navíc, proplacení dopravy do zaměstnání, proplácení sportovních a kulturních aktivit, očkování, roční odměna za dosažení cílů (stanovených výsledků) KPI, pojištění škody, levnější produkty a služby u externích dodavatelů, pomoc při řešení osobních problémů formou konzultace nebo i placené služby právníka v mimořádných životních situacích, to vše firma nabízí.

Motivace a pracovní výkonnost – jednoduchá vazba. Bez patřičné úrovně motivačního chování a jednání zaměstnanců se nedají ukládat jednotlivé firemní cíle, ani vyžadovat jejich splnění.

Motivovanost zaměstnanců ↔ úroveň výkonnosti ↔ pracovní výsledky ↔ vytváření pozitivního klimatu ve firmě.

Proces řízení výkonnosti musí mít neustále vedle sebe náhled na motivaci.

Prémie

20-25 % měsíční v plné návaznosti na výkonnost jednotlivce. K dalším prvkům motivace lze zařadit mimořádné prémie, na které ve společnosti mohou mít nárok pouze zaměstnanci obchodního úseku a tzv. 13. plat – podíl na zisku společnosti.

Řízení pracovního výkonu

Moderní metody řízení a zlepšování nahrazují v podmínkách Ondřejovické strojírně, a. s. Zásady řízení podle EFQM. Dochází k náhradě náhod, které vznikají a jsou založeny třeba i na úspěšné improvizaci a dobrých nápadech za S Y S T É M. Náhradě chaosu za P L Á N O - V Á N Í a náhradu přesčasů za pracovní EFEKTIVITU. V tomto procesním systému pracuje celá společnost, je na ni závislý i rozvoj řízení lidských zdrojů.

Plán odborného rozvoje – vazba na finance na vzdělávání, kontrola úrovně získaných poznatků a jejich aplikace ve firmě. Získá-li někdo za peníze firmy inovované znalosti je nutné je aplikovat do probíhajících procesů ve firmě a seznamovat s nimi spolupracovníky.

Hodnotový proces představuje P R O C E S, pomocí něhož se vytváří zvýšená přidaná hodnota pro zákazníka – firma tedy vytváří svůj jedinečný produkt pro zákazníka.

Hodnocení

Uplatňuje se jednoduchá a logická klasifikace hodnocení.

Stupeň hodnocení	Slovní hodnocení	Kritérium posouzení
1	Výborné	Překračuje požadavky
2	Standardní	Splňuje požadavky
3	Dobré	Sotva splňuje požadavky
4	Neuspokojivé	Splňuje pouze některé požadavky
5	Nedostatečné	Nesplňuje požadavky

Tabulka 5: Stupnice hodnocení [vlastní zpracování z interních zdrojů]

Tento systém hodnocení je na první pohled destruktivní, opak je však pravdou. Nastavuje objektivní kritéria posouzení a neumožňuje např. při hodnocení zaměstnanců kvantifikovat většinu jako velmi úspěšnou. Systematicky je toto hodnocení zaměřeno na minimalizaci chyb. Důležité je mít zcela jasně definované požadavky pro hodnocení. Popis pracovních činností je řízeným procesem, který se aktualizuje na základě změny procesů, které ve firmě probíhají. Současně se definují a hodnotí jednotlivé činnosti např. v souladu s katalogem prací je možno přistupovat systémově k zařazení jednotlivých činností a určování platové úrovně jednotlivých pracovních pozic. Dalším zdrojem je srovnání se statistickým výstupem MPSV (dříve Trexima Zlín) o průměrném výdělků v ČR, kraji, odvětví, na jednotlivé pracovní pozici.

S těmito získanými údaji společnost dále pracuje. Pro své účely zjišťuje nejvyšší a nejnižší výši mzdy pro všechny profese ve společnosti. Dále určuje průměrnou mzdu a podle firemních zkušeností i tzv. spravedlivý průměr (střed ze získaného decilu, který je nižší než průměrně zveřejňovaná mzda a kterého opravdu dosahuje 50 % zaměstnanců).

Ve společnosti je uplatněna tzv. smluvní mzda s možností získání individuální měsíční prémie, závislé pouze na výsledcích odvedené práce jednotlivce ve výši do 25 % smluvní mzdy.

Smluvní mzda je stanovena a dohodnuta individuálně pro každého zaměstnance při hodnocení schopností, prokázané odbornosti a profesionality. Na základě charakteru těžké strojírenské výroby je zkrácena pracovní doba na 37,5 hodiny týdně. Jsou vypláceny veškeré zákonné příplatky. Jelikož svářečské práce jsou pro tuto společnost nosné – jsou zde motivačně zavedeny svářečské příspěvky, které výrazně motivují státní svářeče si rozšiřovat svou odbornost. Na výsledky a hospodaření firmy je navázána výplata 13. mzdy za stanovených podmínek, které jsou sjednány v kolektivní smlouvě. V souvislosti s pololetním hodnocením je přiznáváno nejlepším zaměstnancům individuální osobní ohodnocení vždy na jeden půlrok.

K nefinančním odměnám patří pro vybraný okruh zaměstnanců určitý benefit (osobní automobil s možností jej využívat i pro soukromé účely, notebooky, pružná pracovní doba, 5 týdnů dovolené, mobilní telefony i pro soukromé použití).

4. Návrhová část

Na základě mnou provedené analýzy jsem došla k závěru, že Ondřejovická strojírna, a. s. vynakládá vyhovující kroky v procesech řízení zdrojů. I přes tuto skutečnost bych ráda navrhla doporučení a případná vylepšení, která by mohla zefektivnit celý proces řízení lidských zdrojů v této společnosti.

Činnosti, které jsou procesně řízené ve společnosti, jsou:

- řízení společnosti včetně matice zodpovědnosti,
- technická příprava,
- obchod,
- nákup,
- výroba,
- kontrola,
- metrologie,
- odbyt,
- logistika,
- svařování,
- ochrana životního prostředí,
- bezpečnost práce,
- požární ochrana,
- odpadové hospodářství,
- energetika,
- řešení neshod,
- řízení a prevence rizik,
- provoz a užívání výpočetní techniky,
- účetnictví,
- údržba a opravy strojů a zařízení.

Řízení lidských zdrojů v Ondřejovické strojírně, a. s. je rozděleno do několika nosných procesů. Každý proces má jasně charakterizovaný svůj účel a pro jednotlivé období jsou stanoveny konkrétní cíle, které je nutné realizovat tak, aby bylo možno dosáhnout progresivních výsledků společnosti a byla zajištěna její postupná prosperita a rozvoj.

Bez řízení lidských zdrojů by společnost, která je zaměřena na zakázkovou výrobu s vysokou přidanou hodnotou, nebyla schopna uspět na náročném mezinárodním trhu v oblasti své působnosti. Společnost je přizpůsobena tomu, aby veškeré aktuality i novinky byly co nejdříve aplikovány do provozu.

Z toho jasně vyplývá, že bez vysoce odborného lidského potenciálu by firma stagnovala.

4.1. Nábor a příjem zaměstnanců

Jedním ze základních procesů v ŘLZ je nábor a příjem zaměstnanců. Cílem této činnosti je správným výběrem nových zaměstnanců obsadit potřebné pozice pro dosažení plánovaných úkolů a výkonů.

Nábor začíná již u propagace strojírenského oboru v základních školách při výběru povolání a je mu věnována nadstandartní pozornost. Společnost výrazně ovlivňuje, ale i finančně a odborně podporuje výuku ve strojírenství v široké oblasti strojírensky zaměřeného školství.

Při obsazování volných pracovních míst je sepsán strukturovaný inzerát, který se také automaticky zasílá na místní příslušný úřad práce, také je ukládán na firemní portál.

V současné době dochází k rozšiřování výrobní kapacity ve společnosti (výstavba další výrobní haly s novou technologií tryskání), proto bude potřeba v blízké době vyhledávat další zaměstnance.

V této oblasti se Ondřejovická strojírna, a. s. snaží kvalitním způsobem propagovat obor strojírenství a jméno své firmy s cílem získat kvalifikované a spolehlivé zaměstnance. Co mi zde ovšem chybí v oblasti aktivního hledání nových zaměstnanců, je využití sociálních sítí, které jsou v dnešní době jedním z nejvýznamnějších zdrojů společenského a pracovního dění (hledání práce, společných zájmů, nových přátel apod.). Z mého pohledu se jedná o mnohem progresivnější metodu než propagace nabízení pracovní příležitosti na vývěskách, MÚ nebo intranetu. Sociální sítě jako například LinkedIn, Twitter, Facebook a jiné jsou již v současné době využívány mnoha jinými firmami pro získávání nových zaměstnanců.

- **LinkedIn:** pracovně-sociální síť, kde si lidé hledají práci nebo personalisté oslovují potencionální zaměstnance. Každý tady má svůj osobní profil s fotkou, kde uvádí své pracovní zkušenosti, dobrovolnické aktivity, certifikace a dovednosti. Potencionálním zájemcům o pracovní pozici tento portál poskytuje díky pracovním

nabídkám v sekci Pracovní příležitosti informace o firmách dle klíčových slov (lokalita, pracovní zkušenosti, obor apod.). Obdobně mohou sami personalisté hledat vhodné kandidáty na volné pracovní místo. Vytvořila bych zde profil firmy, kde by se nabízeli nové aktuální pozice a bylo zde představeno dění ve firmě.

- **Facebook:** sociální síť; v dnešní době se rozmáhá inzerování volných pracovních míst přes sociální sítě. Navrhovala bych proto nejen poslat na profil společnosti příspěvek koncipovaný jako pracovní inzerát, ale udělat ho tak, aby zaujmul. Vytvořila bych na místo psaného inzerátu náborové video (krátké představení firmy, představení jednotlivých výrobních částí a koho hledají) a informovala odběratele o aktuálním dění ve firmě.
- **Twitter:** další možnost, kde si Ondřejovická strojírna, a. s. může založit firemní účet a vytvořit si komunitu odběratelů, kterým by firma přinášel twitery o aktuálním dění.
- Další sociální sítě jako je **Instagram**, nebo i **Youtube**.

V budoucnosti se dá totiž očekávat rozšiřování podnikatelského zaměření v oblasti výroby tlakových nádob a příslušných zařízení s nimi spojenými. Plánuje se rozvoj řídicích PC systémů, řídicích elektrozařízení a bude nutno pro komplexní dodávku celého zařízení vyhledávat a kompletovat tyto řídicí systémy jako součást výrobků. V budoucnosti to bude mít za následek vytváření nových specializovaných pracovních pozic. K zabezpečení tohoto cíle by mělo být do budoucna přijato specifické opatření.

V současnosti Ondřejovická strojírna, a. s. využívá při výběru zaměstnanců pouze životopis s průvodním dopisem, výběrový pohovor a praktickou zkoušku. Dle mého názoru by bylo žádoucí také implementace testu osobnosti člověka a testu logického myšlení, které by rozšířili dosavadní proces výběru nových zaměstnanců. Zakázková výroba ve strojním průmyslu totiž představuje náročnou a stresovou práci. Z tohoto důvodu je zapotřebí dobře odhadnout duševní kondici a logické uvažování jedinců.

- **test osobnosti člověka.** Myslím si, že tento test může i zkušenému personalistovi pomoci správně zhodnotit povahu potencionálního zaměstnance a výrazně snížit riziko špatné selekce. Na základě tohoto testu lze například vyhodnotit sklony uchazeče k neschopnosti pracovat v týmu nebo odhalit, že špatně snáší negativní kritiku či stereotypní práci.

- **test logického myšlení.** Při obsazování vyšších pracovních pozic jako jsou například manažerské funkce se tento test osvědčí především ukázkami schopností uchazeče vyvodit správné řešení, které vyplývá z určitých výroků a zároveň prověří rychlost jeho uvažování při stresových situacích.

4.2. Adaptace zaměstnanců

Účelem tohoto procesu je dosažení rychlého zapracování na nové pracovní pozici a dosažení plánovaných úkolů a výkonů.

Adaptační plán je po tříměsíčním hodnocení základem pro pololetní individuální hodnocení všech zaměstnanců. Délka adaptace nových zaměstnanců je vzhledem k charakteru výroby, zakázkové činnosti, kdy se jednotlivé operace běžně neopakují, nutnosti znalosti velmi podrobné orientace ve výkresové a výrobní dokumentaci apod., velmi dlouhá. Adaptační proces například u výrobních zaměstnanců trvá podle vyjádření personalisty společnosti 3 až 5 let. Existují samozřejmě výjimky.

Personalistou společnosti je avizován úbytek schopných a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou ochotni předávat své bohaté pracovní zkušenosti a dovednosti novým zaměstnancům. Proto navrhuji vytvořit speciální motivační program pro tyto zaměstnance za splnění úkolů, za dobře odvedenou práci, za stihnutí termínu například:

- vyplacení jednorázové odměny,
- navýšení základní mzdy,
- kariérní postup.

Dalším motivačním prvkem může být:

- veřejné firemní ocenění,
- ozdravné pobyty,
- mobilní telefon, notebook.

Dále bych vytvořila program Mentor, kde by se jednalo o zkušeného zaměstnance, který by měl na starosti nově přichozí a seznamoval je s prostředím firmy. Noví zaměstnanci by se na něj mohli kdykoliv obrátit s jejich dotazy a žádat o pomoc.

4.3. Motivace zaměstnanců

Všichni samozřejmě víme, že pouze pozitivně motivovaný zaměstnanec může vykonávat zaměstnání na vysoké úrovni a s patřičným zaujetím. Cílem společnosti je individuální a týmovou motivací vytvořit podmínky pro plnění všech firemních cílů, zlepšování výkonů a samozřejmě stabilizace klíčových zaměstnanců.

Oceňuji, že se firma znatelně snaží motivovat své zaměstnance (firemní večírek, den dětí pro rodinné příslušníky zaměstnanců). Co bych možná navrhla pro zlepšení, je vytvoření klidové/relaxační zóny, kde se zaměstnanci mohou sejít nebo relaxovat po dobu pracovní přestávky, odpočinout si a naladit se na pozitivní náladu, která přispívá k dobře vykonané práci.

4.4. Proces řízení pracovního výkonu

Hlavním cílem tohoto procesu v rámci řízení lidských zdrojů je dosáhnout správným vedením, organizací individuálních a týmových prací požadovaných úkolů a cílů. Odhalovat nedostatky a plýtvání, zlepšovat výkonnost, posilovat inovace výrobků a procesů.

Na tomto procesu se podílejí všichni řídicí a vedoucí zaměstnanci ve společnosti, je tedy plně závislý na osobnostech, který jej řídí. Ve společnosti jsou dvě kategorie vedoucích:

1. kategorie vedoucích: Ti, kteří mají analytické myšlení a určité pedagogické schopnosti k tomu, aby byli schopni efektivně řídit pracovní výkonnost svých úseků.
2. kategorie vedoucích: Ti, kteří jsou vysoce výkonnými odborníky, ale tyto řídicí schopnosti mají utlumeny. Na těchto úsecích potom tato oblast stagnuje.

V posledních čtyřech letech byly ve firmě prováděn experiment, kdy část zodpovědnosti za řízení pracovního výkonu převzali tzv. předáci (špičkoví dělníci). Tento experiment se však neosvědčil a bylo nutno přistoupit k přenesení kompetencí a odpovědností zpět na vedoucí zaměstnance – mistry.

Na testovaném úseku došlo ke stoprocentní personální výměně a současný kolektiv ještě nemá patřičné zkušenosti a odvalu řešit některé věci striktně. Hodnocení zaměstnanců je povrchní, ze strany vedení společnosti je vráceno na přepracování i poté je zpětná vazba neupřímná. U těchto zaměstnanců je nutno posílit v této oblasti plány osobního rozvoje.

Myslím si, že značnou personální obměnou dochází ke snižování úrovně komunikace mezi zaměstnanci. Dosavadní neformální prvky řízení, které byly v minulosti nejučinnější v dnešní době ztrácí své opodstatnění. Bez vedení není komunikace a bez komunikace není vedení.

Doporučuji vytvořit speciální školící program, který umožní zvýšit vedoucí schopnosti mistrů simulací situacích:

- **workshop** – moderátor pomocí praktických příkladů a ukázek pobízí účastníky, aby sami danou situaci řešili a získali tím co nejvíce praktických zkušeností,
- **případové studie a reálné tréninky** – vycházejí z každodenní praxe,
- **inscenační metody** – hraní rolí.

V případě nezlepšení situace navrhuji, aby při hodnocení zaměstnanců byl přítomen sám personalista a upozorňoval hodnotitelé na aspekty, které nebere v potaz. Další možností je po ohodnocení výkonu zaměstnance konzultace mistra s personalistou s diskuzí o případných nedostatcích hodnocení podle vykonané práce zaměstnance. Kdyby ani tyto metody nepomohly ke zlepšení, je také možnost dosavadní vedoucí zaměstnance „vyměnit“ za jiné.

4.5 Hodnocení zaměstnanců

Účelem hodnocení je poskytování pravidelné a včasné zpětné vazby, zlepšovat výkony a eliminovat ztráty a nedostatky.

Tento proces je z hlediska vzájemného porozumění tzn. stanovení prioritních cílů a jejich plnění dostatečný. Avšak přesto bych zde viděla možný způsob vylepšení pomocí dotazníkové metody. V dotaznících by zaměstnanci byli tázáni na slabé a silné články týmu. Díky anonymitě by se nebáli vyjádřit svůj názor, a tudíž se dá očekávat, že budou odpovídat upřímně.

4.6 Tvorba plánu osobního rozvoje

Cílem tohoto procesu je posilovat znalosti, dovednosti, odbornost a kvalifikaci. Dále zlepšovat výkony a objektivizovat výrobky s firemními procesy.

Jak jsem již v této práci uvedla, plán osobního rozvoje zaměstnance je zcela individuální záležitost. U nových zaměstnanců navazuje přímo na výsledky adaptačního plánu. Zákaznický orientované firmy musí být přizpůsobeny vysokým oprávněným požadavkům zákazníka. Tomu

je přizpůsobena i firemní strategie. Ve spolupráci s jednotlivými vedoucími zaměstnanci tyto individuální plány vypracovává personalista společnosti. Za účasti samotného zaměstnance je tento plán případně korigován, a především je projednáván stanovený termín, který navazuje na splnění firemních cílů. Hodnocení plánů osobního rozvoje jsou nedílnou součástí hodnocení zaměstnanců.

Nárůstem nových zaměstnanců a vznikem jejich adaptačních plánů se očekávají zvýšené náklady na interní vzdělávání. Ty budou zapracovány do finančního plánu společnosti.

V minulosti došlo k úbytku pracovních příležitostí a k omezování pracovních míst. Společnost přistoupila k situaci systémově, zavčasu informovala úřad práce, který pomohl propouštěným zaměstnancům s vyhledáváním vhodných pracovních příležitostí – zajištění nové práce.

V tomto ohledu se Ondřejovická strojírna, a. s. snaží své zaměstnance vzdělávat díky jazykovým kurzům, odborným školením, možností využívání firemního intranetu k sebevzdělávání, asistováním, pracovními poradami.

Navrhovala bych také zavést: assesment centre, kde je zaměstnancům nastíněn určitý problém, který musí analyzovat, diagnostikovat a následně řešit. Zaměstnanci jsou při tom monitorováni, jak si s danou situací poradit, jak zvládají stres, více práce apod. Oblíbená metoda ve vzdělávání je také coaching, které spočívá ve vysvětlování nebo sdělování připomínek periodickou kontrolou výkonu zaměstnance školitelem.

4.7 Firemní a personální strategie

V určení základních nástrojů řízení se v současné době nebude nic výrazného měnit – zůstává v platnosti základní ekonomický plán, plán investic, politika ISM, cíle a programy ISM, řídicí akty a příručka kvality.

Základní strategické motto: „Všechno úsilí ve firmě musí vždy směřovat k uspokojení oprávněných potřeb zákazníka“ zůstane nadále v platnosti.

Při kontrole jednotlivých řídicích aktů společnosti jsem zjistila, že je nutno upravit S-15 Řešení neshody. V této směrnici není dostatečně stanoven postup při řešení neshody při výkonu vlastní činnosti organizace v předvýrobní fázi.

Řešení neshody začíná až neshodným výrobkem. Vzhledem k nárůstu těchto neshod by bylo vhodné stanovit pro tyto případy jasný postup, aby k těmto neshodám nedocházelo v budoucnu.

Na základě nesystémového marketingu, spíše podle očekávání s jednáním se strategickými obchodními partnery a zhodnocení závěrů z výběrových řízení, se dá očekávat stálý požadavek na kompletní dodávku strojních celků, včetně přiřazení požadovaných řídicích prvků, montáž některých zařízení, supervize k zakázkám, minimálně udržení vysoké kvality produktů této organizace, maximální snížení ceny produktů, zvýšení a poskytování služeb k dodávkám společnosti apod.

K těmto jednotlivým bodům je nutno jasně specifikovat, jaké konkrétní opatření bude ze strany vedení společnosti přijato a aplikováno.

Navrhuji například:

- doplnění strategického partnera, který má v této oblasti bohaté zkušenosti,
- konkrétní výchovu vlastních zaměstnanců,
- doplnění nových zaměstnanců,
- další doplnění podnikatelského zaměření – např. řídicí systémy – koncesní listina pro výrobu elektrozařízení, živnostenské oprávnění pro legalizaci dosud neposkytovaných služeb,
- materiální doplnění pro zabezpečení poskytování nových služeb,
- nákup montážních prvků.

Vycházím-li z procesů, které se týkají zákazníka je nutno sledovat a případně korigovat systém projektování, marketingu, poptávky, nabídky, strategie nabídky nebo určení strategického postupu při výběrovém řízení, objednávce, obchodní smlouvě, stanovení podmínek změn smluvního ujednání, expedice výrobku.

V současnosti zcela chybí supervize, součinnost při vzniklých problémech na stavbách. Největší problémy jsou deklarovány ve vnitřní komunikaci: závěry z porad, stanovení úkolů, jejich pravidelná kontrola, informační systém PC sítě, neformální jednání.

Doporučuju zavést:

- informační portál přístupný všem zaměstnancům, kde by se sdíleli závěry z porad atd. a přispíval by k větší informovanosti zaměstnanců,
- schránku návrhů pro zaměstnance na zlepšení komunikace.

Vnější komunikace se zákazníky, dodavateli, subdodavateli, státní správou, místní samosprávou, dalšími fyzickými a právníckými osobami nebyla kritizována.

5. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současnou situaci společnosti Ondřejovická strojírna, a. s. v oblasti řízení lidských zdrojů a na základě zjištěných informací navrhnout vhodná opatření.

V kapitole 2. Teoretická část jsem seznámila čtenáře s teoretickým základem nutným k vypracování analytické a návrhové části. Vysvětlila jsem zde základní terminologii z oblasti řízení lidských zdrojů a popsala základní činnosti, které personální útvar v této oblasti řízení vykonává.

V analytické části jsem představila společnost Ondřejovická strojírna, a. s., její historii, vznik, zázemí, orgány společnosti a aktuální situaci zaměstnanců. V hlavní části této kapitoly byla analyzována organizace společnosti, její strategické řízení, nábor a příjem zaměstnanců, metody výběru a adaptace, vzdělávání a motivace zaměstnanců. Potřebná data a informace k této části práce jsem získala na základě poskytnutých podkladů, fyzické přítomnosti ve společnosti a možnosti vést odborný rozhovor s vedoucím personalistou.

Na základě výstupu z analýzy jsem navrhla způsoby k vylepšení současné situace ve společnosti Ondřejovická strojírna, a. s. Po zhodnocení analýzy jsem dospěla k názoru, že společnost v oblasti řízení lidských zdrojů nemá větší mezery. Své zaměstnance považují za velký přínos a podle toho se k nim i chovají. I přesto jsem navrhla několik změn, které by situaci mohly ještě vylepšit, popsané v kapitole 4. Návrhová část.

Přehled zkratk

aj. – a jiné

apod. – a podobně

a. s. – akciová společnost

ASME – American Society of Mechanical Engineers – americká organizace vydávající strojírenské normy

atd. – a tak dále

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CAD – Computer Aided Design – počítačem podpořený návrh

CAM – Computer Aided Manufacturing – počítačem podpořená výroba

č. – číslo

ČR – česká republika

DPH – daň z přidané hodnoty

EFQM – European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro management kvality

EN – anglická norma

EU – evropská unie

GOST – Gasudarstvenyj standart – ruská strojírenská norma

HM – hutní materiál

ICT – Information and Communication Technology – informační a komunikační technologie

IČO – identifikační číslo osoby

IRZ – integrovaný registr znečištění

IS – informační systém

ISO – International Organization for Standardization – mezinárodní organizace pro standardizaci

ISM – integrovaný systém managementu

Kč – česká koruna

KPI – klíčový výkonostní ukazatel

MPSV – ministerstvo práce a sociálních věcí

MS – multisektor

např. – například

n. p. – národní podnik
NDT – defektoskopický technik
OÚ – obchodní úsek
PC – personal computer – osobní počítač
PED – Pressure Equipment Directive – směrnice o tlakových zařízeních
PO – požární ochrana
popř. – popřípadně
poř. – pořadové
ŘA – řídicí akty
ŘLZ – řízení lidských zdrojů
SO – střední odborné vzdělání bez maturity
SOŠ – střední odborná škola
spol. s r. o. – společnost s ručením omezeným
SPŠ – střední průmyslová škola
SW – software
tj. – to je
TN – tlakové nádoby
TPV – technická příprava výroby
TZ – tlakové zařízení
tzv. – takzvané
ÚP – úřad práce
ÚŘJ – úsek řízení jakosti
ÚSO – úplné střední odborné vzdělání
viz – odkaz na jinou stránku
VOŠ – Vyšší odborná škola
VŠB – vysoká škola báňská
VUT – vysoké učení technické
WS – workshop
ŽP – životní prostředí

Přehled cizích slov

assessment centre – hodnotící středisko pro výběr nových zaměstnanců

brainstorming – metoda volné spontánní diskuze

coaching – koučování

counselling – forma vnitropodnikového vzdělávání na základě konzultace

Intrastat – systém sběru a zpracování dat pro statistiku obchodu se zbožím mezi členskými státy

mentoring – pozitivní mentorování zkušenou osobou

stimul – podnět vycházející z vnějšího prostředí

workshop – praktický kurz

Seznam použité literatury

- [1] REJF, Libor. Řízení lidských zdrojů. Praha: nakladatelství ČVUT, 1997. ISBN 978-80-01-04388-2
- [2] WERTHER, William B; DAVIS, Keith Jr. Lidský faktor a personální management. Visctoria Publishing, a. s., 1992. ISBN 80-85605-04-X
- [3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3
- [10] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [11] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8
- [12] GREGAR, Aleš. Personální řízení I. UNIVERZITA TOMÁŠE BATI Zlín 2004. ISBN 80-7318-198-3
- [13] VODÁK, Josef a kol. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

Internetové zdroje

- [4] ZÁKLADNÍ ČINNOSTI V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ [online] [vid. 14. 7. 2017]. Dostupné z: <http://www.mvso.cz/data/clanky/364/dokumenty/cinnosti-v-personalnim-rizeniskripta.pdf>
- [5] ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ [online] [vid. 14. 7. 2017]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-3.html>
- [6] MOTIVACE [online] [vid. 14. 7. 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
- [7] JAK MOTIVOVAT [online] [vid. 14. 7. 2017]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>
- [8] REFERENCE [online] [vid. 14. 7. 2017] Dostupné z: <http://www.ondrstroj.cz/cz/reference/>
- [9] O FIRMĚ [online] [vid. 14. 7. 2017] Dostupné z: <http://www.ondrstroj.cz/cz/o-spolecnosti/7-vyrocní-zprava.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma obecného úkolu řízení lidských zdrojů

Obrázek 2: Schéma systému formování pracovních schopností člověka

Obrázek 3: Vztah zaměstnance a jeho mzdy

Obrázek 4: Maslowova pyramida lidských potřeb

Obrázek 5: Logo společnosti

Obrázek 6: Ejektor

Obrázek 7: Kolona

Obrázek 8: Reaktor

Obrázek 9: Tank

Obrázek 10: Letecký náhled

Obrázek 11: Plánek

Obrázek 12: Systém managementu společnosti

Obrázek 13: Strategické pilíře

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj zaměstnanosti

Graf 2: Vývoj průměrné mzdy

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura vzdělanosti

Tabulka2: Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2016

Tabulka 3: Periodická školení

Tabulka 4: Odborná školení

Tabulka 5: Stupnice hodnocení

Seznam příloh

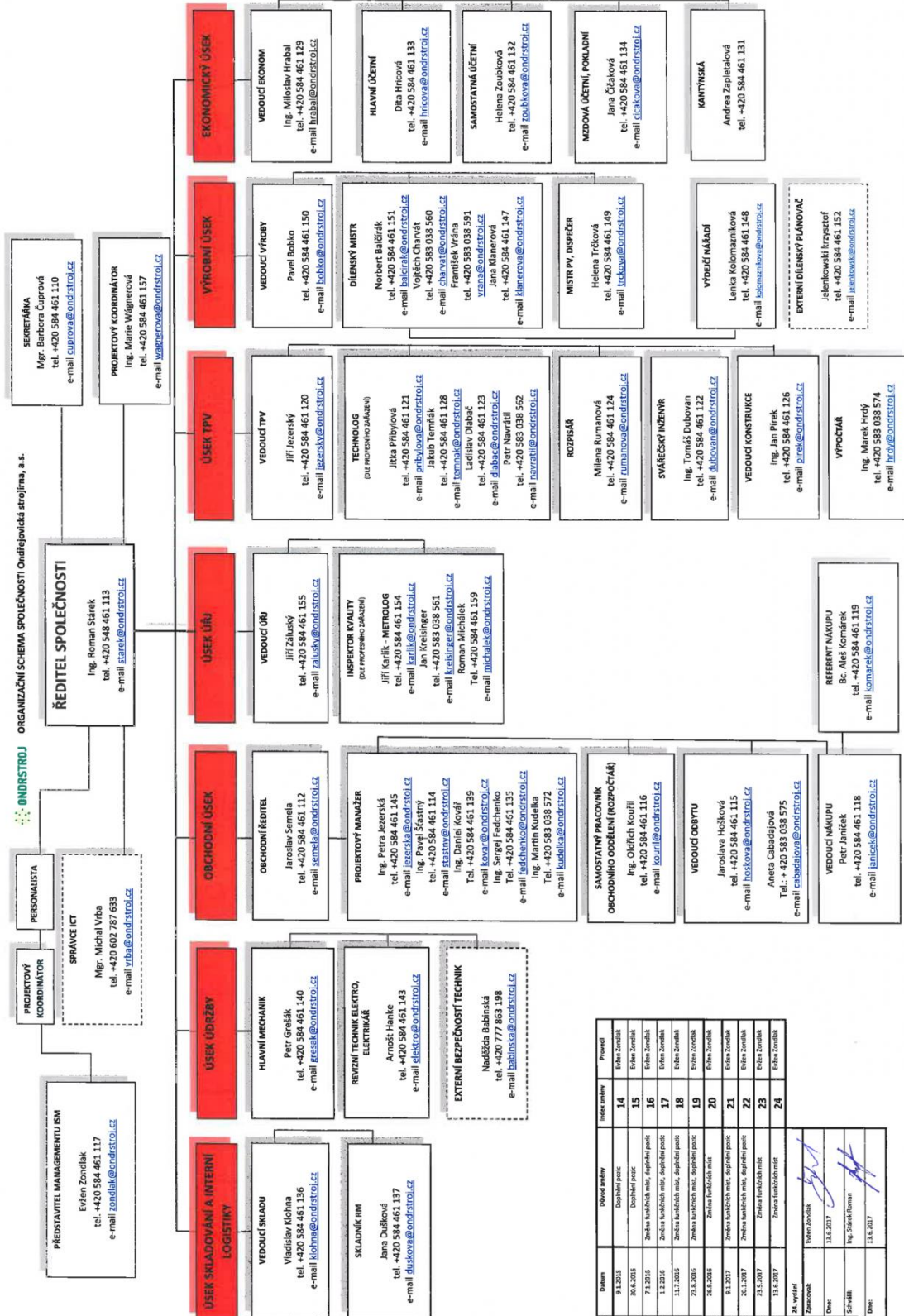
Příloha A – organizační struktura společnosti

Příloha B – popis pracovního místa

Příloha C – vynaložené finanční prostředky na odborná školení

Přílohy

Příloha A – organizační struktura společnosti



POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA č. 88	
Jméno, příjmení, titul, osobní číslo:	Evžen ZONDLAK, 214
Funkční místo:	Projektový koordinátor, personalista
Popis činností:	<ul style="list-style-type: none">• odpovídá za to, aby bylo zajištěno vytvoření, zavedení, udržování a zlepšování ISM ve shodě s normami ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001, v platném znění,• koordinuje činnosti při zavedení, udržování a zlepšování ISM včetně podmínek Personálního managementu společnosti,• odpovídá za soulad požadavků řídicích aktů a další dokumentace s požadavky norem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001, v platném znění,• je neopomenutelným účastníkem připomínkového řízení všech řídicích aktů ve společnosti,• má právo vyžadovat od odpovědných pracovníků informace o plnění cílů ISM,• vypracovává a předkládá zprávy o výkonnosti ISM vrcholovému vedení, včetně potřeb a zlepšování,• podporuje povědomí o požadavcích zákazníka ve společnosti,• provádí činnosti spojené s auditorskou činností pro oblast norem ISO (školení zaměstnanců),• spolupráce na úseku ISM v rámci pravidelných auditů s externí společností,• vedení dotačních programů v celém rozsahu (podmínky, žádosti, evidence, sledování, vykazování, termínové plnění, statistika, finanční náročnost),• vnější komunikace s dotčenými orgány státní správy, agentur apod.,• Komplexně zajišťuje nábor, vyhledávání a příjem perspektivních a nových zaměstnanců,• Zajišťuje a kontroluje adaptační proces k rychlému zvládnutí a plnění plánovaných požadavků,• Doporučuje a stanovuje patřičné motivační prvky pro aktivizaci zaměstnanců pro plnění firemních cílů a zlepšování firemních procesů,• Podílí se na řízení pracovních výkonů neustálým zlepšováním, inovací a důsledným monitorováním firemních procesů,• Nastavuje jednotná a objektivní kritéria hodnocení všech zaměstnanců, včetně sledování zpětných vazeb,

- Na základě analýzy požadavků ze strany vedoucích zaměstnanců a potřeb firmy sestavovat a vyhodnocovat personální rozvojové plány zaměstnanců.
- na svém úseku řídí dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a ochrany životního prostředí,
- při výkonu činností se řídí platnými řídicími akty společnosti

Požadavky na výkon funkce: požadované / skutečné

A) Vzdělání:

- úplné střední s maturitou / úplné střední odborné s maturitou, obor všeobecná ekonomika

B) Praxe:

- 3-5let /
- 15 let Geologický průzkum a.s. Zlaté Hory
- 12 rok Slezský kámen a.s., Jeseník
- 4 roky Jemos, s.r.o. Zlaté Hory

C) Speciální příprava:

- znalost práce na PC (MS Office) / znalost práce na PC (MS Office)
- znalost práce v IS
- řidičský průkaz sk.B (RV) / řidičský průkaz sk.B
- pasivní/Aktivní znalost AJ výhodou / PJ středně pokročilý/ RJ maturita
- právní minimum
- kurz – Interní auditor BOZP
- kurz – Interní auditor ČSN EN ISO 9001: 2009
- seminář – Interní auditor EMS
- školení o metrologii

Ředitel:

Podpis:

Datum:

Zaměstnanec:

Podpis:

Datum:

Příloha C – vydané finanční prostředky na odborná školení

V průběhu roku společnost reagovala na nabídku vybraných vzdělávacích aktivit podle aktuálních potřeb a dalšího profesního směřování našich zaměstnanců.

Podle zaměření byly v roce 2016 vloženy finanční prostředky následovně:

Téma odborných školení	Cena školení
Ekonomika, daně, personalistika, EET	36 155,--
Celní problematika	13 563,--
Školení řidičů	12 584,--
Speciální odborná školení vazači, jeřábníci, práce ve výškách ...	18 648,--
Jazyková příprava AJ, RJ	131 602,--
PED	26 015,--
ASME	83 227,--
Ochrana zboží	4 888,--
Environment	1 300,--
Solid Edge	44 793,--
Svařování	68 900,--
Celkem	441 675,--